

Вінницький національний технічний університет  
Факультет машинобудування та транспорту  
Кафедра автомобілів та транспортного менеджменту

**МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

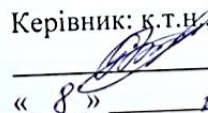
на тему:

«Підвищення конкурентоспроможності вантажного автотранспортного  
приватного підприємства «Беркут-Транс» місто Вінниця»

Виконав: студент 2-го курсу, групи 1АТ-21м  
спеціальності 274 – Автомобільний  
транспорт


  
\_\_\_\_\_ Шафар В.А.

Керівник: к.т.н., доцент каф. АТМ

  
\_\_\_\_\_ Романюк С.О.

« 8 » \_\_\_\_\_ 12 \_\_\_\_\_ 2022 р.


Опонент: к.т.н., ст. вик. кафедр ТАМ

Пшонішев О.В.   
\_\_\_\_\_

« 16 » \_\_\_\_\_ 12 \_\_\_\_\_ 2022 р.

Допущено до захисту

Завідувач кафедри АТМ

  
к.т.н., доц. Цимбал С.В.

« 15 » \_\_\_\_\_ 12 \_\_\_\_\_ 2022 р.

Вінниця ВНТУ – 2022 рік

Вінницький національний технічний університет  
Факультет машинобудування та транспорту  
Кафедра автомобілів та транспортного менеджменту

Рівень вищої освіти II-й (магістерський)  
Галузь знань – 27 – Транспорт  
Спеціальність – 274 Автомобільний транспорт  
Освітньо-професійна програма - Автомобільний транспорт

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Завідувач кафедри АТМ  
к.т.н., доцент Цимбал С.В.  
«19» 09 2022 року

**ЗАВДАННЯ**  
**НА МАГІСТЕРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

Шафару Василю Анатолійовичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Підвищення конкурентоспроможності вантажного автотранспортного приватного підприємства «Беркут-Транс» місто Вінниця».  
керівник роботи Романюк Світлана Олександрівна, к.т.н., доцент.  
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ВНТУ від «14» вересня 2022 року № 203.

2. Строк подання студентом роботи: 07.12.2022 р.

3. Вихідні дані до роботи: Економічні, фінансові та виробничі показники діяльності підприємства «Беркут-Транс»; функціональні стратегії підприємства; моделі АТЗ – вантажні автомобілі досліджуваного підприємства; розрахункові показники діяльності автотранспортних підприємств за 2017-2021pp; статистичні дані про перевезення вантажів у м. Вінниця та Вінницької області, Україні, похибка прогнозування досліджуваних показників не більше – 10%.

4. Зміст текстової частини:  
1 Конкурентоспроможність підприємств в умовах ринкових відносин.

2 Дослідження конкурентоспроможності підприємств автомобільного транспорту.

3 Використання методів і результатів оцінки конкурентоспроможності автотранспортних підприємств.

4 Охорона праці та безпека у надзвичайних ситуаціях.

5. Перелік ілюстративного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):

1,2 Тема, мета та завдання дослідження.

3 Сегменти ринку автотранспортних послуг.

4 Система вихідних показників для оцінки конкурентоспроможності АТП.

5 Складові оцінки конкурентоспроможності підприємства автомобільного транспорту.

6 Структурна схема алгоритму визначення конкурентоспроможності АТП

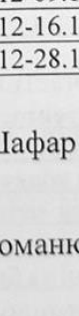
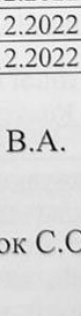
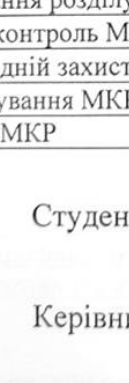
7 Модель розрахунку конкурентоспроможності АТП

8 Застосування запропонованої методики на прикладі вантажних АТП

9 Співставлення досягнутого й можливого рівня показників діяльності АТП-1

10	Графіки-квадрати визначення конкретних напрямів діяльності АТП-1 для утримання позицій конкурентоспроможності
11	Чинники впливу на вибір напрямку розвитку АТП
12	Стратегічні альтернативи діяльності автотранспортного підприємства
12	Висновки

#### 6. Консультанти розділів проекту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розв'язання основної задачі	Романюк С.О., доцент кафедри АТМ	8.09.2022 р. 	8.12.2022 
Економічна частина	Буренніков Ю.Ю., доцент кафедри АТМ		
Охорона праці та безпека у надзвичайних ситуаціях	Дембіцька С.В., професор кафедри БЖДПБ		

7. Дата видачі завдання «19» вересня 2022 р.

#### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вивчення об'єкту та предмету дослідження	19.09-02.10.2022	вик.
2	Аналіз відомих рішень, постановка задач	19.09-02.10.2022	вик.
3	Обґрунтування методів досліджень	19.09-02.10.2022	вик.
4	Розв'язання поставлених задач	03.10-20.11.2022	вик.
5	Формування висновків по роботі, наукової новизни, практичної цінності результатів	21.11-04.12.2022	вик.
6	Виконання розділу «Охорона праці та безпека у надзвичайних ситуаціях»	07.11-27.11.2022	вик.
7	Виконання розділу «Економічна частина»	07.11-27.11.2022	вик.
8	Нормоконтроль МКР	05.12-07.12.2022	вик.
9	Попередній захист МКР	08.12-09.12.2022	вик.
10	Рецензування МКР	12.12-16.12.2022	вик.
11	Захист МКР	20.12-28.12.2022	вик.

Студент

(підпис)

Шафар В.А.

Керівник роботи

(підпис)

Романюк С.О.

## ЗМІСТ

	Стор.
РЕФЕРАТ.....	3
ABSTRACT.....	4
ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ РИНКОВИХ ВІДНОСИН.....	9
1.1 Аналіз проблем функціонування системи технічного обслуговування та поточного ремонту автотранспортних засобів.....	9
1.2 Маркетингові аспекти підвищення конкурентоспроможності автотранспортних підприємств .....	12
1.3 Принципи та задачі охоплення певного сегменту ринку автотранспортних послуг.....	18
1.4 Основні висновки і задачі роботи.....	26
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ АВТОМОБІЛЬНОГО ТРАНСПОРТУ.....	28
2.1 Логістичний підхід, як чинник підвищення конкурентоспроможності.....	28
2.2 Передумови оцінки конкурентоспроможності АТП .....	38
2.3 Різновиди показників конкурентоспроможності АТП.....	44
2.4 Висновки.....	56
РОЗДІЛ 3 ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДІВ І РЕЗУЛЬТАТІВ ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АВТОТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	58
3.1 Структура досліджуваного підприємства та його загальна характеристика.....	58
3.2 Методичне забезпечення визначення комплексного коефіцієнта конкурентоспроможності АТП.....	67

3.3 Застосування запропонованої методики на прикладі вантажних АТП .....	73
3.4 Розробка рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності вантажних АТП.....	98
3.5 Висновки.....	107
РОЗДІЛ 4 ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА У НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ.....	109
4.1 Аналіз умов праці.....	109
4.2 Організаційно-технічні рішення з гігієни праці та виробничої санітарії.....	109
4.3 Організаційно-технічні рішення з гігієни праці та виробничої санітарії.....	115
ВИСНОВКИ.....	116
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	117
ДОДАТКИ.....	120

## РЕФЕРАТ

Розробка магістерської кваліфікаційної роботи полягає у подальшому розвитку теоретичних основ формування конкурентоспроможності АТП з метою досягнення конкурентних переваг та розробки на цій основі шляхів підвищення конкурентної позиції АТП.

Робота складається з чотирьох частин :

1. Конкурентоспроможність підприємств в умовах ринкових відносин.
2. Дослідження конкурентоспроможності підприємств автомобільного транспорту.
3. Використання методів і результатів оцінки конкурентоспроможності автотранспортних підприємств.
4. Охорона праці та безпека в надзвичайних ситуаціях.

Головною метою цієї кваліфікаційної роботи є визначення та обґрунтування методичних засад оцінювання конкурентоспроможності підприємств автомобільного транспорту.

## **ABSTRACT**

Development master's qualification work is the further development of the theoretical foundations of competitiveness of motor transport enterprises to achieve competitive advantages and on this basis to develop ways to improve the competitive position of motor transport enterprises.

Work consists of four parts :

1. The competitiveness of enterprises in the market economy.
2. Study the competitiveness of enterprises of motor transport.
3. Use of assessment results and the competitiveness of trucking companies.
4. A labour protection and safety is in extraordinary situations.

The main goal of this study is to determine the qualification and substantiation of methodical bases enterprise competitiveness evaluation of road transport.

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Головне завдання на шляху побудови в Україні ефективної економічної системи є вирішення питань забезпечення вітчизняного ринку якісними і конкурентноспроможними товарами та послугами. Українська економіка зможе зайняти достойне місце у світовій економіці лише тоді, коли у країні сформується потужне коло конкурентних підприємств, які здатні конкурувати з провідними світовими фірмами.

Велике значення у збалансованому розвитку та ефективному функціонуванні економіки має транспорт, як важливий чинник виробничої інфраструктури.

Автомобільний та транспорт взагалі безпосередньо не відноситься до сфери виробництва матеріальних благ, але він є поєднуючою ланкою перенесення їх до споживачів. Автомобільний транспорт бере участь у всіх сферах економічного життя країни. Економічна ефективність автомобільного транспорту характеризується високою мобільністю та швидкістю в реалізації перевезень на короткі відстані. Він є одним видом транспорту, який робить доставку пасажирів і вантажів "від дверей до дверей" і може функціонувати незалежно від інших видів транспорту. Звідси, автомобільний транспорт відіграє ключову роль у впливі транспортного фактора на формування економіки будь-якого виробництва, обмін та споживання матеріальних благ і, як наслідок, сприяє прискоренню соціально-економічного розвитку суспільства взагалі.

Різкий спад транспортної роботи негативно вплинув на доходи автотранспортних підприємств (АТП). Основними проблемами на сучасному етапі функціонування автомобільного транспорту є: зниження попиту на вантажні та пасажирські перевезення; складність вибору джерел фінансування транспорту, в тому числі відсутністю бюджетного фінансування; недостатнє функціонування автомобільного транспорту внаслідок порушень пропорцій, викликаних спадом перевезень, між рівнем основних виробничих фондів, експлуатаційним персоналом та об'ємами виконаної роботи.



Реструктуризація економічної системи нашого суспільства з метою адаптування підприємств до ринкових відносин підняло на перше місце проблему визначення конкурентоспроможності підприємств.

Категорії конкурентоспроможність, суперництво, конкуренція, конкурентні переваги та конкурентні стратегії досліджуються в економічній теорії тривалий час. Спочатку із вказаної системи категорій досліджувалась категорія конкуренція, причому відбувався паралельний аналіз розвитку процесів монополії та конкуренції.

Проблемні питання оцінювання рівня конкурентоспроможності країни, галузі, підприємства й товару досліджувались та висвітлювались у багатьох працях на сьогодні залишається не обгрунтованою сутність категорії “конкурентоспроможність” щодо автотранспортного підприємства.

Специфіка роботи АТП потребує спеціального підходу до визначення конкурентоспроможності. Недостатність розробок та наукового обгрунтування методики її оцінювання відповідно до АТП визначає актуальність обраної теми. Окрім того, актуальність дослідження базується на тому, що на основі висновків щодо рівня конкурентоспроможності можливі сценарії стратегічного розвитку для підприємства.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Обраний напрям дослідження визначається Державною програмою демонополізації економіки й розвитку конкуренції (2020 р.), Державною програмою стратегічного розвитку "Україна – 2025" та іншими державними й галузевими програмами, планами щодо монополізації й розвитку транспорту України.

**Мета і задачі дослідження** Мета дослідження полягає у визначенні та обгрунтуванні методичних засад оцінювання конкурентоспроможності підприємств автомобільного транспорту.

Досягнення поставленої мети передбачає вирішення наступних задач:

– уточнити сутність поняття "конкурентоспроможність автотранспортних підприємств";

– визначити і обгрунтувати систему показників оцінювання

конкурентоспроможності автотранспортних підприємств;

- розробити алгоритм визначення конкурентоспроможності для АТП та методичні засади її оцінювання;

- оцінити рівень конкурентоспроможності обраних реальних вантажних АТП;

- розробка рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності вантажних АТП.

**Об’єктом дослідження** виступає організація діяльності вантажних АТП України в умовах нестабільного конкурентного середовища.

**Предметом дослідження** є методика визначення рівня конкурентоспроможності АТП.

**Методи дослідження.** Методологічною основою є фундаментальні дослідження і положення вітчизняної й зарубіжної науки з проблем визначення конкурентоспроможності підприємств. При визначенні проблеми й аналізу існуючих підходів щодо її вирішення були використані закони України, наукова, економічна та довідкова література, роботи провідних вітчизняних та зарубіжних вчених, методичні матеріали, періодичні видання України.

Для вирішення конкретних поставлених у дисертації задач використані методи статистичного аналізу (групування, графоаналітичний, економетричний), факторного аналізу, порівняльного і графічного аналізу.

**Наукова новизна одержаних результатів:**

- уточнено поняття “конкурентоспроможність” відповідно до АТП з урахуванням специфіки роботи вантажних автопідприємств, що полягає у здатності підприємства завойовувати та утримуватись у сегменті ринку автотранспортних послуг;

- розроблено алгоритм визначення конкурентоспроможності, який є уніфікованим і може використовуватись для автотранспортних підприємств різної форми власності та транспортно-експедиційних фірм;

– розроблено методику оцінювання конкурентоспроможності АТП, що базується на групуванні фінансових показників за визначеними напрямками та розрахунку комплексного коефіцієнта конкурентоспроможності;

**Практична значення одержаних результатів** полягає в обґрунтуванні рекомендацій щодо стратегічних напрямів розвитку конкретних автотранспортних підприємств. Запропонована методика може бути корисною і для визначення рівня конкурентоспроможності підприємств іншого виду транспорту.

**Достовірність теоретичних положень** магістерської кваліфікаційної роботи підтверджується строгістю постановки задач, конкретним застосуванням математичних методів під час доведення наукових положень, строгим виведенням аналітичних співвідношень, порівнянням результатів, отриманих за допомогою реалізації теоретичних положень на практиці.

**Особистий внесок здобувача.** Дисертаційна робота є самостійним науковим дослідженням. Особистий внесок здобувача підтверджують виступи на університетських конференціях.

**Апробація результатів роботи.** Основні результати дисертації доповідались і отримали позитивну оцінку на конференціях ВНТУ, а також на міжнародній мультидисциплінарній науковій інтернет-конференції на тему: "Світ наукових досліджень.

**Публікації.** Матеріали дисертаційної роботи представлені у електронному збірнику конференцій [1].

# РОЗДІЛ 1

## КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ РИНКОВИХ ВІДНОСИН

### 1.1 Конкуренції та її суть

Інституціональні основи ринкової економіки становлять приватна власність, свобода підприємницької діяльності, вільна конкуренція. Поряд із наявністю економічної свободи, наявністю в економіці різноманітних форм власності і т.д., однією з найважливіших умов формування ринку є конкуренція, тобто «суперництво між учасниками ринкової економіки за найбільш вигідні умови виробництва, продаж і купівлю товарів, за отримання максимального доходу та корисності» [1].

Термін «конкуренція» походить від латинського дієслова *concurrere*, яке у буквальному перекладі означає «збігатися», а у переносному значенні – «суперничати, змагатися». Тобто «конкуренція – це економічне змагання за досягнення кращих результатів у області будь-якої діяльності, боротьба товаровиробників за найбільш вигідні умови господарювання, одержання максимального прибутку». [2].

Зміст конкуренції полягає у тому, що коли на конкретному ринку є велика кількість покупців і продавців, тоді покупець чи продавець не може пред'явити попит або пропонування на таку кількість продукції, котрої було б достатньо, щоб помітно вплинути на її ціну. Тоді кожен продавець робить маленький внесок у загальний обсяг пропонування. Дрібні продавці неспроможні помітно вплинути на загальний обсяг пропонування, тому продавець, що виступає одним з численних індивідуальних продавців, не може маніпулювати ціною товару (така сама характеристика справедлива і для дрібних покупців). Економічне змагання не дає можливості учасникам ринку завдавати один одному руйнівних збитків, коли вони намагаються збільшити свою особисту вигоду. Конкуренція встановлює межі для реалізації покупцями й продавцями особистого інтересу.

Великий внесок у дослідження конкурентоспроможності підприємства зробили українські та зарубіжні вчені: Семенов Г.А., Станчевський В.А., Шаповал М.І., Чепура Л.М., Герасимчук В.Г., Покропивний С.Ф., Вітлінський В.В., Наконечний С.І., Колот В.М. та ін. Проте в їхніх дослідженнях не розглядався вплив якості на показники та чинники конкурентоспроможності підприємства окремо. Існує безліч визначень конкуренції, ось декілька з них:

Конкуренція – це війна всіх проти всіх (Фрідріх Енгельс).

Конкуренція – це боротьба між капіталом за отримання максимального прибутку.

Конкуренція – боротьба між фірмами за один і той же сегмент ринку.

Конкуренція – суперництво між окремими особами, зацікавленими в досягненні певної мети кожний для себе.

Конкуренція – суперництво в якій-небудь галузі, боротьба за досягнення кращих наслідків.

Конкуренція є визначальним фактором впорядкування цін, стимулом інноваційних процесів (запровадження в виробництво нових винаходів та технологій). Вона сприяє витісненню з виробництва неефективних підприємств, раціональному використанню ресурсів, запобігає диктату виробників-монополістів по відношенню до споживача.

Конкуренція виконує в ринковій економіці наступні функції:

- функція регулювання;
- функція мотивації;
- функція розподілу;
- функція контролю.

Функція регулювання. Для того, щоби утриматися в боротьбі, підприємець має пропонувати вироби, яким віддає перевагу споживач. Отже і фактори виробництва під впливом ціни спрямовуються в ті галузі, де в них відчувається найбільша потреба.

Функція мотивації. Для підприємця конкуренція означає шанс та ризик одночасно:

– підприємства, які пропонують ліпшу за якістю продукцію або виробляють її з меншими виробничими витратами, отримують винагороду в вигляді прибутку (позитивні санкції). Це стимулює технічний прогрес;

– підприємства, які не реагують на побажання клієнтів або порушення правил конкуренції своїми суперниками на ринку, отримують покарання в вигляді збитків або витісняються з ринку (негативні санкції).

**Функція розподілу.** Конкуренція не тільки включає стимули до вищої продуктивності, але і дозволяє розподіляти дохід серед підприємств і домашніх господарств у відповідності з їхнім ефективним внеском. Це відповідає панівному в конкурентній боротьбі принципу винагороди за результатами.

**Функція контролю.** Конкуренція обмежує й контролює економічну потужність кожного підприємства. Наприклад, якщо монополіст може призначати єдино можливу ціну, то конкуренція надає покупцеві можливість вибору серед декількох продавців. Чим досконаліше конкуренція, тим справедливіше ціна.

Політика держави в області конкуренції спрямована на те, щоби конкуренція могла виконувати свої функції. Керівний принцип "оптимальної інтенсивності конкуренції" в якості цілей політики в області конкуренції передбачає, що:

– технічний прогрес швидко поширюється щодо виробництва (інновація під тиском конкуренції);

– підприємства гнучко адаптуються до зміни умов, наприклад, до потреб споживачів (адаптація під тиском конкуренції).

Масштаб інтенсивності конкуренції визначається тим, наскільки швидко переваги в прибутку втрачаються в результаті успішного відтворення інновацій конкурентами. В першу чергу це залежить від того, наскільки швидко конкуренти реагують на ривок вперед підприємства-піонера і наскільки динамічним є попит.

## **1.2 Маркетингові аспекти підвищення конкурентоспроможності автотранспортних підприємств**

Залежно від функцій маркетингу виділимо основні завдання системи маркетингу: комплексне дослідження ринку; виявлення потенційних потреб та їх розвиток; розробка заходів задоволення потреб.

Сучасне комплексне автотранспортне підприємство включає до свого складу взаємопов'язані між собою основне та допоміжне виробництво, які у динамічній взаємодії і забезпечують нормальне його функціонування.

До складу основного виробництва входять виробничі процеси перевезення пасажирів та вантажів, а допоміжне виробництво включає виробничі процеси, пов'язані з забезпеченням необхідного рівня працездатності рухомого складу (діагностування, ремонт та технічне обслуговування рухомого складу, забезпечення підприємства необхідними матеріалами, трудовими та фінансовими ресурсами і т. ін.

Ефективне функціонування автотранспортного підприємства, раціональне використання трудових, матеріальних, фінансових ресурсів та паливно-мастильних матеріалів, якість перевезення вантажів та пасажирів, оптимізація процесів забезпечення необхідного рівня працездатності рухомого складу суттєво залежить від маркетингової діяльності відповідної служби АТП.

Для ефективного взаємозв'язку у просторі та часі виробничих процесів, перевезень, ремонту та технічного обслуговування рухомого складу необхідна централізація управління і контролю, яка забезпечує погоджену роботу окремих ланцюгів АТП.

Існують чинники впливу на конкурентоспроможність підприємства. З позиції автотранспортного підприємства їх можна розділити на дві групи: зовнішні і внутрішні.

Між внутрішніми і зовнішніми чинниками існує тісний взаємозв'язок: внутрішні, як правило, впливають із зовнішніх чинників, іноді важко виділити вплив кожного з них.

В зовнішньому середовищі постійно протікають процеси змін, причому одна частина цих процесів відкриває нові можливості для АТП, а друга – створює додаткові обмеження, труднощі. Аналіз зовнішнього середовища дозволяє виявити критичні фактори і встановити можливість появи непередбачених раніше положень. Для нормального функціонування підприємству необхідно прогнозувати потенціал свого розвитку. Вивчення безпосереднього оточення АТП повинно бути направлене на аналіз стану тих складових, з якими підприємство постійно взаємодіє. Причому воно може активно брати участь в формуванні додаткових можливостей і в запобіганні загрози його подальшого існування.

Аналіз внутрішнього середовища АТП дозволяє виявити сильні та слабкі сторони, що дає змогу знайти правильну конкурентну стратегію в даному випадку.

Вагомість факторів конкурентоспроможності, що залежать не тільки від виробничої діяльності підприємства, підкреслює необхідність функціонування маркетингової служби, яка повинна забезпечувати постійний аналіз усіх факторів, які впливають на підприємницьку діяльність і адаптує діяльність всіх підрозділів підприємства до змін у підприємницькому середовищі.

Методами забезпечення конкурентоспроможності АТП є комплекс етапів маркетингової діяльності, що класифікуються за функціями, які вони виконують у маркетинговому процесі: 1) маркетингове дослідження (збір та аналіз інформації), 2) планування, 3) сегментація та позиціонування, 4) комплекс маркетингу (досягнення), 5) контроль (табл. 1.1).

З точки зору АТП, особливо важливою функцією є контроль за зовнішніми факторами і всіма етапами виробничої діяльності підприємства та його підрозділів, в тому числі і управління, і маркетингу.



Таблиця 1.1 – Методи забезпечення конкурентоспроможності та послідовність етапів маркетингової діяльності

Маркетингові методи	Послідовність маркетингової діяльності та її зміст
Маркетингове дослідження	<p><i>Аналіз макро- і мікросередовища</i> Збір інформації про динаміку пропозиції, попиту на послуги. З'ясування підприємницького клімату для підприємства.</p> <p><i>Аналіз поточного рівня</i> Визначення поточного рівня конкурентоспроможності підприємства (динаміка прибутку, долі ринку)</p>
Планування	<p><i>Визначення цілей підприємства</i> Визначення бажаних рівнів показників діяльності та конкурентоспроможності підприємства</p>
Сегментація, позиціонування	<p><i>Вибір цільового ринку</i> Визначення серед споживачів груп, потребам яких відповідають характеристики даної послуги</p>
Комплекс маркетингу	<p><i>Товарна політика</i> Удосконалення якості послуг згідно з вимогами цільового ринку.</p> <p><i>Політика цін</i> Вибір оптимального варіанту отримання найвищої ціни (враховуючи витрати). Аналіз ціни конкурентів. Визначення можливої знижки для певних вантажовласників .</p> <p><i>Реклама</i> Розробка графіку реклами, тексту реклами (ярмарки, виставки).</p>
Контроль	<p><i>Контроль маркетингу</i> Контроль за виконанням комплексу маркетингу, координація діяльності згідно із змінами на ринку.</p>

Забезпечення постійної конкурентоспроможності підприємства, яке виражається в його прибутковості вище середнього рівня серед учасників ринку протягом тривалого періоду є основним завданням маркетингу. Тільки за такої умови маркетингова діяльність АТП ефективна.

Велике значення має проблема подальшого підвищення конкурентоспроможності підприємств, які мають власні конкурентні переваги.

Вважаємо, що для вирішення цієї проблеми керівнику підприємства необхідно володіти методами маркетингу для регулювання процесу підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Зважаючи на специфіку роботи автотранспортних підприємств, можна виділити основні напрями розвитку маркетингу:

- реструктуризація бізнесу. Зміна структури підприємства з метою переорієнтації його на потреби ринку (наприклад, ремонт автомобільної техніки за замовленнями інших організацій);

- адаптивність маркетингу. Сегментація ринку має вирішальне значення;

- орієнтація на конкурентів. Зростання конкурентів на ринках веде за собою створення фірмою конкурентних переваг, що можуть забезпечити довгостроковий потенціал;

- розробка прогнозних систем. В умовах ситуацій, що швидко змінюються, особливе значення має прогнозування попиту;

Звичайно, програма маркетингової діяльності фірми повинна спиратись на відповідну стратегію маркетингу. В рамках ринкової стратегії особливе місце займає взаємодія підприємства з іншими суб'єктами ринку. Стратегія конкуренції, що узгоджена з умовами конкретного середовища, може дати позитивний результат.

Наприклад, з точки зору автотранспорту застосування маркетингу покликано орієнтувати АТП на індивідуальні, групові, регіональні та інші потреби конкретних споживачів.

Оскільки маркетинг – це діяльність з задоволення потреб споживачів, то основним завданням маркетингу, з точки зору автотранспортних підприємств, є забезпечення замовників відповідними видами перевезень у достатній кількості у зручний для них час, за вигідними тарифами як для замовника, так і для АТП.

Визначимо, що автотранспортний маркетинг – це маркетинг послуг і при розробці маркетингових програм слід враховувати основні характеристики, притаманні послугам, а саме: невідчутність, невідокремленість від джерела, несталість якості та незбережність.

Особливості автотранспортного маркетингу значно обумовлені специфікою ринку. Цей ринок має досить складну структуру, де переплітаються різноманітні внутрішні та зовнішні зв'язки, він є відкритою системою, тобто такою системою, елементи якої взаємодіють із зовнішнім середовищем.

Працівники маркетингової служби автотранспортного підприємства повинні дослідити ринок з необхідним ступенем точності: від цього залежить успіх діяльності АТП.

Вважаємо, що серед найважливіших напрямів роботи з вивчення ринку можна виділити такі: збирання вірогідної інформації та її детальний аналіз по всіх сегментах ринку; пристосування до вимог споживачів, негайна реакція підприємства на будь-який прояв зацікавленості споживачів у запропонованих послугах; визначення місця підприємства на ринку та вибір партнерів за діловими якостями та контактами; розробка фірмових знаків, бланків, карток та іншої документації; необхідність додаткових витрат на рекламу.

Враховуючи те, що продуктом автомобільного транспорту є перевезення вантажів і пасажирів, функції маркетингу і напряму використання його діяльності будуть мати свою специфіку.

Функції маркетингу полягають у дослідженні ринку автотранспортних послуг; у прогнозуванні попиту на автотранспортні послуги з урахуванням досліджень споживчого ринку і ринку транспортних послуг; у рекламі; стимулюванні реалізації послуг; стратегічному маркетинговому плануванні.

Основними напрямками маркетингової діяльності на автомобільному транспорті є:

- управління та організація перевізного процесу (в тому числі планування видів перевезень);
- маршрутизація перевезень;

- забезпечення підприємства запасними матеріалами, обладнанням;
- розробка тарифів на перевезення вантажів та пасажирів;
- оновлення рухомого складу;
- впровадження нових технологій з обслуговування автомобілів.

Вважаємо, що до завдань автотранспортного маркетингу належить аналіз факторів конкурентоспроможності та пристосування до змін у навколишньому ринковому середовищі за рахунок ефективної стратегії підприємства.

З точки зору АТП маркетингові дослідження в практичній діяльності необхідно використовувати для стратегічного і поточного планування, аналізу економічної і соціальної діяльності, оцінки ефективності роботи.

Результатом маркетингових досліджень є оцінка потенціальних можливостей підприємства і його позицій на конкретному ринку. Відповідно, ефективність заходів по забезпеченню конкурентоспроможності підприємств багато в чому залежить від мети маркетингових досліджень. Мета повинна бути якісно і кількісно орієнтованою. Якісними орієнтирами в даному випадку являється підвищення організаційно-технічного рівня виробництва, вибір дійових методів позиціонування підприємства на ринку. Кількісним орієнтиром являється підвищення рівня прибутковості підприємства.

Зміст маркетингових функцій визначається особливостями попиту на види послуг автотранспортних підприємств, рівнем конкуренції на ринку.

Результати маркетингових досліджень повинні мати характер рекомендацій, що дозволяє формувати підходи по забезпеченню конкурентоспроможності підприємства.

Послідовність дій в процесі маркетингової діяльності починається зі збору інформації і розробки маркетингової програми. Від правильної організації цього етапу залежить ефективність подальших заходів забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Основна мета автотранспортного маркетингу – забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Щоб підприємство швидко і гнучко реагувало на зміни зовнішнього середовища, використовувало свої внутрішні ресурси для досягнення маркетингових цілей, має бути забезпечений систематичний і постійний зв'язок між маркетингом, виробництвом, фінансами. При формуванні маркетингової стратегії необхідна інтеграція всіх функцій, використання інформації різних підрозділів, а не тільки служби маркетингу. Для впорядкування процесу втілення маркетингових цілей необхідно мати на АТП спеціальну міжфункціональну групу, що працює на постійній основі.

### **1.3 Принципи та задачі охоплення певного сегменту ринку автотранспортних послуг**

Будь-яка економічна організація у своїй діяльності неминуче зіштовхується з невизначеністю. Підприємству не під силу цілком усунути невизначеність, цілком спланувати свою діяльність. Адже усунути невизначеність – значить усунути самий ринок, розмаїття незбіжних інтересів і дій суб'єктів ринку. Звичайно, підприємства намагаються впорядкувати свої зовнішні відносини шляхом витиснення впливів ринку на свою діяльність і такі зусилля приносять певний успіх.

Контроль над ринком може здійснюватися кількома засобами. Серед них: вертикальна інтеграція; контроль над попитом; контрактні відносини; створення підприємницьких мереж.

Вертикальна інтеграція означає об'єднання підприємств, які входять до складу єдиного технологічного ланцюжка.

Вертикальна інтеграція ринкового типу служить справам окремого підприємства, хоча ефект досягається в звуженні сфери дії ринкових законів.

Потрібно відзначити, що, руйнуючи ринкові відносини, вертикальна інтеграція зводить нанівець позитивні ефекти конкуренції: прагнення підприємств до зниження витрат і підвищення якості послуг, вибір найкращого

з постачальників або клієнтів і пов'язане з цим зміцнення конкурентоспроможності й стійкості ринкового положення підприємства.

Усуваючи конкуренцію і її результати, економічна організація погіршує не тільки стан справ на ринку в цілому, але і власне положення, знижує свій господарський потенціал. Тому багато ділових фірм в останні десятиріччя відмовляються від вертикальної інтеграції, замінюючи внутрішні угоди більш ефективними ринковими угодами.

Контроль над попитом означає, що підприємство в стані контролювати об'єм реалізованих послуг шляхом різноманітного впливу на попит. Один із варіантів контролю над попитом – встановлення монопольного впливу на ринок. Автотранспортне підприємство, яке є найбільшим постачальником послуг, може самостійно регулювати об'єм попиту і конструювати реакцію покупців на свої послуги.

Більш ефективно і стійке джерело впливу на попит - маркетингова діяльність підприємства, тобто не грубий тиск на попит, а пристосування до споживчих потреб і настроїв. Але у цьому випадку сили конкуренції не дозволяють встановлювати цілком плановані й абсолютно стійкі відносини із споживачами.

Більш надійним засобом усунення невизначеності й одержання можливості планувати свою діяльність є контрактні відношення. Вони одержали дуже широке застосування в економіках розвинених країн світу. До початку 90-х років більш 2/3 усіх товарних угод у західному світі мали контрактний характер.

В автотранспортних підприємствах угода між потенційними покупцем і продавцем транспортних послуг оформлюється контрактом, за яким встановлюються ціни й обсяги перевезень продукції на достатньо тривалий період часу.

Контракти не є абсолютним і універсальним засобом, оскільки не усувають ризику, пов'язаного з невиконанням зобов'язань однієї із сторін. Причини невиконання – вплив усіх чинників зовнішнього середовища (у тому числі

природних і політичних стихій). Традиційно більш надійними партнерами є великі підприємства.

Результатом діяльності людей є створення матеріальних і духовних благ, необхідних для задоволення потреб кожного і суспільства в цілому. В силу особливостей, що відрізняють автомобільний транспорт від інших галузей матеріального виробництва, результат його функціонування виступає не у вигляді нового продукту, а у вигляді послуги, що надається підприємствам, організаціям і населенню. Послуга визначається як діяльність, пов'язана з обміном вартостей, спрямована на задоволення потреб, що не зводиться до передачі прав власності на матеріальний продукт. Транспортні послуги виступають як результат діяльності працівників транспорту по задоволенню потреб суспільства в транспортному обслуговуванні.

Достатньо складною є проблема оцінки якості послуг, яка визначається сукупністю властивостей і характеристик, що надають їй здатність задовольняти обумовлені потреби. Таким чином, вимоги, запропоновані клієнтам до доставки товарів, безпосередньо витікають із їхніх потреб. Дані потреби достатньо чітко формулюються в контрактах, що укладаються. В інших випадках надані потреби повинні визначатися за допомогою маркетингових досліджень. Потреба в послугах транспорту повинна бути задоволена своєчасно, а іноді і негайно. В умовах ринку якість послуги визначається як відповідність вимогам клієнта, що повинні бути чітко сформульовані, із тим щоб виключити їхнє мінливе тлумачення. Потім проводиться оцінка. Незважаючи на важливість сервісу, дотепер відсутні ефективні засоби оцінки якості послуг, що пояснюється їхніми особливостями у порівнянні з продуктовими характеристиками.

Такими особливостями є:

- несприйнятність послуг. Виявляється в складності специфікації послуг сервісною фірмою, а також у затрудненні їхньої оцінки з боку покупця;
- покупець найчастіше приймає пряму участь у процесі надання послуг;
- послуги споживаються у великих розмірах у той же час коли вони надаються, тобто послуги не можуть складуватися і транспортуватися;

- покупець ніколи не стає власником, купляючи послуги;
- надання послуг - це діяльність (процес), і тому послуги не можуть бути опротестовані раніш, чим покупець їх оплатить;
- надання послуг часто складається із системи більш дрібних (субсервісних) дій, причому покупець оцінює всі ці дії. Якість і принадність послуг залежать від здатності покупця дати загальну, підсумкову оцінку дій по наданню послуги.

Дуже важливо враховувати той факт, що якість послуг виявляється, коли постачальник послуг і покупець зустрічаються "віч-на-віч". При цьому можуть виникнути дві ситуації: якщо немає особливих проблем при доведенні послуг до споживача, то постачальник може дійсно переконати покупця у високій якості послуг; якщо виникають проблеми, то ситуацію, як правило, виправити не можна, якою б насправді високою якістю ні володів сервіс. Коли покупець оцінює якість послуг, він порівнює деякі фактичні значення параметрів оцінки якості з очікуваними їм розмірами цих параметрів, і якщо ці чекання збігаються, то якість послуг признається їм задовільною. Рекомендована схема побудови чекань покупця при оцінці якості послуг приведена на рис. 1.1.

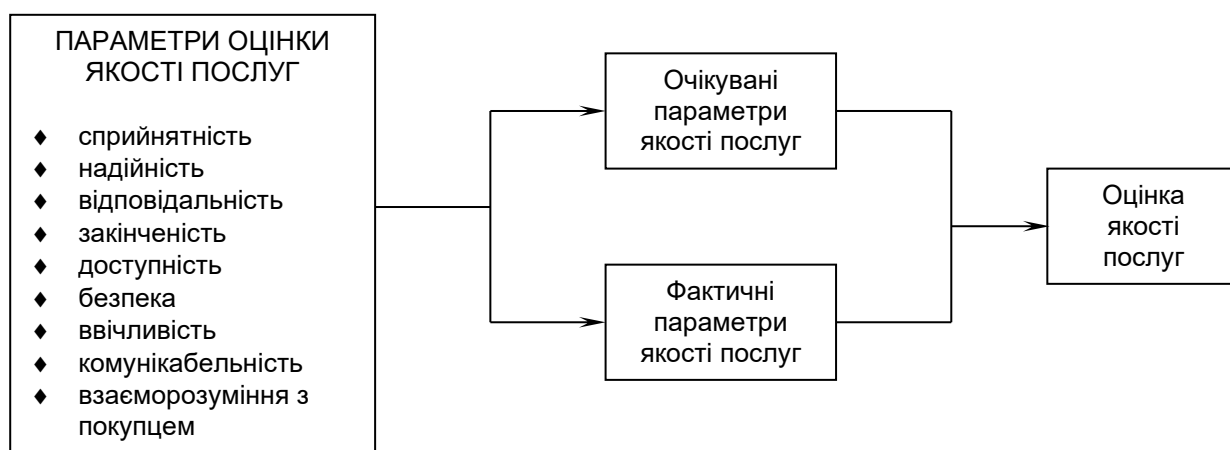


Рисунок 1.1 – Рекомендована схема побудови очікувань покупця при оцінці якості послуг



Вважаємо, що для кожного параметра оцінки якості послуг є дві величини (умовні) – очікувана покупцем і фактична.

Відповідно до схеми (рис. 2.1) найбільше важливими параметрами оцінки якості послуг є такі:

- сприйнятність – те фізичне середовище, у якому надаються послуги (інтер'єр сервісної фірми, оргтехніка, устаткування, зовнішній вигляд персоналу і т.п.);
- надійність – послідовність виконання "точно в термін" (наприклад, у фізичному розподілі доставка товару в зазначений час і місце, а також надійність інформаційних і фінансових процедур, що супроводжують фізичний розподіл);
- відповідальність – бажання персоналу сервісної фірми допомогти покупцю, гарантії виконання послуг;
- закінченість – володіння необхідними знаннями і навичками, компетентність персоналу;
- доступність – легкість установлення контактів, зручний для покупця час надання послуг;
- безпека – відсутність ризику і недовіри з боку покупця (наприклад, забезпечення цілості вантажу при фізичному розподілі);
- ввічливість – коректність, люб'язність персоналу;
- комунікабельність – спроможність персоналу розмовляти на мові, зрозумілій покупцю;
- порозуміння з покупцем – щирий інтерес до покупця, спроможність персоналу увійти в роль покупця і знання його потреб.

Високий рівень якості транспортних послуг досягається за умови забезпечення комплексного обслуговування. Тобто, чим більше послуг буде надано споживачам, тим вище буде рівень якості обслуговування. Водночас в умовах ринку обслуговування з більш різноманітним асортиментом запропонованих послуг, чим це необхідно споживачу, обходиться останньому дорожче. Вираження кількісної форми транспортної послуги проявляється в показнику обсягу послуг.

Для більш об'єктивної оцінки діяльності автотранспортного підприємства й обумовлених їм вантажовідправників і вантажоодержувачів по організації і забезпеченню перевезень вантажів і вантажо-розвантажувальних робіт можливо використання показника "обсяг транспортних послуг у платних авто-тонно-годинах". Він являє собою нормативний час роботи рухомого складу певної вантажності на перевезеннях заданого обсягу вантажів. Застосування цього показника з одночасним установленням нормованих змінних завдань водіям сприяє раціональній організації перевізного процесу, тому що на вантажовідправників і вантажоодержувачів покладається відповідальність за дотримання норм простою автомобілів у пунктах навантаження і розвантаження, а також за повне використання їхньої номінальної вантажності і місткості.

В сучасних умовах існуючі концепції обслуговування базуються на реалізації принципів маркетингу, які полягають у залученні й утриманні споживачів. Одним із засобів досягнення цієї мети є розширення спектру послуг у їхній більшій відповідності запитам споживачів.

Асортимент послуг автомобільного транспорту включає перевезення різноманітних видів вантажу (будівельних, промислових, продуктів харчування та ін.) або пасажирів (міські, приміські, міжміські); вантажо-розвантажувальні роботи (навантаження, розвантаження, перевантаження, внутрішньоскладські операції), збереження вантажів, підготовка до перевезення транспортних засобів, транспортно-експедиційні послуги; неперевізних – за характером діяльності (технологічні, комерційні, інформаційні і т.п.).

В даний час збільшення автотранспортним підприємством обсягів послуг не завжди веде до підвищення результатів діяльності. Щоб зробити послугу, необхідно виділити її з подібних собі, додати їй додаткові властивості, у щонайбільшій мірі відповідаючій потребам споживача.

За правовим положенням усі суб'єкти ринку транспортних послуг є юридичними і фізичними особами і розділяються на два види: об'єднання підприємців і окремі підприємства.

Вважаємо, що для нормального функціонування автотранспортного підприємства обов'язково слід провести дослідження ринку транспортних послуг, складові якого можна представити на рис. 1.2.



Рисунок 1.2 – Сегменти ринку автотранспортних послуг

Для автотранспортного підприємства велике значення має мотивація споживача при замовленні транспортних послуг. Необхідно з'ясувати, чим керуються вантажовласники і споживачі вантажу, звертаючись до послуг даного АТП, а не іншого. Це дозволить прогнозувати особливості поведінки певних груп споживачів на майбутнє.

При виборі сегменту ринку транспортних послуг для даного підприємства необхідно враховувати наступне:

1) кількісні параметри сегмента – це ємність сегмента, тобто скільки може бути надано послуг і за якою ціною, кількість споживачів;

2) суттєвість сегмента – це визначення, наскільки реально та або інша група споживачів розглядається як сегмент ринку. Тут треба з'ясувати, чи є даний сегмент ринку зростаючим, стійким або зменшуючим, чи варто орієнтувати на нього виробничі потужності або треба їх перепрофілювати на інший ринок;

3) прибутковість. На базі даного критерію визначається рентабельність роботи підприємства на виділеному сегменті ринку;

4) сумісність сегмента з ринком основних конкурентів. При цьому потрібно з'ясувати, у якому ступені основні конкуренти готові позбутися обраним сегментом ринку, наскільки просування послуг даного підприємства (фірми) торкається їхніх інтересів;

5) ефективність роботи на даній сегмент ринку - це наявність досвіду роботи підприємства на обраному сегменті, можливості для конкурентної боротьби;

б) захищеність даного сегмента від конкуренції. Визначення сильних і слабких сторін конкурентів. Концентрація ресурсів, знань і досвіду для боротьби з конкурентами.

Автотранспортні підприємства на ринку транспортних послуг повинні вирішувати такі питання:

- створення такої системи внутрішньовиробничого управління, що спрямована на вивчення та врахування ринкового попиту на продукцію підприємств, розташованих у зоні діяльності автотранспортного підприємства;

- формування і пропозиція конкурентних видів послуг у заздалегідь встановлених обсягах із тим, щоб забезпечити автотранспортному підприємству одержання наміченого рівня рентабельності.

Задачами охоплення певного сегменту ринку автотранспортних послуг є:

- пошук покупця конкретних видів або комплексу транспортних послуг;
- укладання угоди з покупцем;
- реалізація угоди (договору, контракту і т.п.).

Основним принципом охоплення сегменту ринку автотранспортних послуг є комплексність підходу до зв'язування цілей з ресурсами та можливостями автотранспортних підприємств.

Розміри й організація автотранспортних підприємств безпосередньо впливають на:

- асортимент і надійність послуг, наданих клієнтам;
- на спроможність продавати ці послуги і встановлювати зв'язки;

- на ступінь уразливості стосовно економічних умов;
- на рівень фахової підготовки службовців.

Вивчення транспортних умов охоплює коло питань:

- наявність прямого повідомлення між постачальником і споживачем товару;
- автомобільні тарифи;
- ступінь механізації вантажо-розвантажувальних робіт;
- вартість перевалочних робіт і збереження вантажів;
- правила й особливі умови перевезення;
- засоби перевезення;
- правила здавання та прийому вантажів.

Ринок транспортних послуг визначається видами вантажу, що прийняло до перевезення АТП.

В даний час вантажні автомобільні перевезення розглядаються як елемент системи постачань вантажів, що зв'язує матеріальне виробництво і споживання й акумулює у собі весь комплекс процесів, що виникають із моменту виробництва готової продукції до її реалізації у споживача. При цьому використовують логістичний підхід.

Впливу логістики, як чинника підвищення конкурентоспроможності автотранспортного підприємства, буде приділено увагу в наступному підрозділі.

#### **1.4 Висновки і задачі роботи**

Визначена сутність поняття конкурентоспроможності автотранспортних підприємств, яка полягає у здатності АТП прибутково завойовувати та утримуватись у відповідному сегменті ринку транспортних послуг

Визначено, що для підвищення рівня конкурентоспроможності автотранспортних підприємств на постійній основі повинна функціонувати спеціальна служба маркетингу.

Оскільки АТП наають послуги, а не виготовляють товари, то були проаналізовані особливості автотранспортних послуг, а також можливості оцінки їх якості.

Методами забезпечення конкурентоспроможності АТП є комплекс етапів маркетингової діяльності, що класифікуються за функціями, які вони виконують у маркетинговому процесі: 1) маркетингове дослідження (збір та аналіз інформації), 2) планування, 3) сегментація та позиціювання, 4) комплекс маркетингу (досягнення), 5) контроль.

Визначений основний принцип формування ринку транспортних послуг, який полягає в комплексному підході до зв'язування цілей з ресурсами та можливостями автотранспортних підприємств.

Щоб підприємство швидко і гнучко реагувало на зміни зовнішнього середовища, використовувало свої внутрішні ресурси для досягнення цілей, має бути забезпечений систематичний і постійний зв'язок між маркетингом, виробництвом, фінансами.

В зв'язку з цим необхідно в подальшому:

- визначити і обґрунтувати систему показників оцінювання конкурентоспроможності автотранспортних підприємств;
- розробити алгоритм визначення конкурентоспроможності для АТП та методичні засади її оцінювання;
- оцінити рівень конкурентоспроможності обраних реальних вантажних АТП;
- розробка рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності вантажних АТП.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ АВТОМОБІЛЬНОГО ТРАНСПОРТУ

#### 2.1 Логістичний підхід, як чинник підвищення конкурентоспроможності

Для автотранспортних підприємств основним завданням логістики є досягнення фірмою найбільшого прибутку. Для його виконання необхідно забезпечити з найменшими витратами максимальну пристосованість АТП до мінливої ринкової ситуації, збільшення частки наданих послуг на ринку та переваги перед конкурентами.

Кінцева мета діяльності в галузі логістики виражається "шістьома правилами логістики":

- вантаж (потрібний товар);
- якість (необхідної якості);
- кількість (в необхідній кількості);
- час (доставка в належний час);
- місце (в потрібне місце);
- витрати (з мінімальними витратами).

Мета логістичної діяльності досягається тоді, коли ці шість правил виконуються.

Усім аспектам логістики властиві три характерні ознаки:

по-перше, логістика розглядає різноманітні етапи, стадії й операції керування матеріальними потоками як єдине ціле;

по-друге, витрати по цих стадіях і етапам вона оцінює як взаємозалежні, потребуючі скоординованого, комплексного підходу;

по-третє, комплексний підхід у логістиці здійснюється з метою ритмічного, своєчасного забезпечення послугами необхідної якості з

найменшими витратами як у споживачів, так і в інших суб'єктів товарного ринку, що взаємодіють із ними.

Вважаємо, що роль логістики при функціонуванні автотранспортних підприємств визначається системною взаємодією основних чинників: економічного, організаційно-економічного, інформаційного і технічного, пов'язаних з регулюванням господарських процесів. Зупинимось на кожному з перерахованих чинників.

Економічний чинник. В даний час на передній план висувається пошук можливостей найбільш повного задоволення інтересів споживача, надання йому комплексу послуг. Якщо в умовах розвитку ринкових відносин принцип "розрахунок - вигода - споживач" знаходиться в центрі уваги, то потенціал логістики забезпечує втілення цього принципу.

Організаційно-економічний чинник. Поряд із процесами роздрібнення господарських структур, що відбуваються в українській економіці, автономізації нових структурних утворень, децентралізації управління одержують розвиток процеси кооперації й інтеграції господарської діяльності.

У перехідній економіці, що припускає наявність різноманітних форм власності, усе більше значення одержують інтеграційні форми керування і тенденція до координації, що особливо характерні для логістичних процесів взаємодії підприємств-виробників, споживачів, посередників, складського господарства і транспорту.

Інформаційний чинник. Особливо актуальний розвиток інформаційних зв'язків, що є причиною і слідством розвитку ринкових відносин, взаємообумовлюють один одного. Інформатика найбільш зв'язує ринок і логістику, оскільки складовою логістичних процесів є інформаційні потоки.

Технічний чинник. Логістика як система керування, її суб'єкти й об'єкти керування, розвиваються на основі сучасних технічних досягнень у транспортно-складському господарстві й у сфері керування (при автоматизації і комп'ютеризації керування), що забезпечують вирішальний успіх на ринках товарів і послуг.



Прагнучи поліпшити власні показники, автотранспортні підприємства водночас піклуються про забезпечення інтересів партнера і умови для розвитку договірних відносин з постачання продукції.

Наслідуючи логістичним підходам і розвиваючи горизонтальні господарські зв'язки, підприємства конкурують один з одним у процесі обслуговування замовників, у підвищенні якості послуг з найменшими витратами. Методи логістики виступають надійним інструментом підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Характеристики системних рівнів функціональної структури логістичної інформаційної системи пов'язані з досягненням визначених стратегічних і тактичних цілей автотранспортного підприємства і конкурентних переваг, що відображені у табл. 2.1. Таблиця висвітлює розвиток логістичної інформаційної системи й одержання на цій основі конкурентних переваг за рахунок підвищення якості сервісу і зниження логістичних витрат.

Важливою перевагою логістичного управління є підвищення рівня транспортного обслуговування.

Значна частина логістичних операцій на шляху прямування матеріального потоку від первинного джерела сировини до кінцевого споживача здійснюється із застосуванням різноманітних транспортних засобів. За призначенням виділяють дві основні групи транспорту:

– транспорт загального користування – галузь народного господарства, що задовольняє потреби всіх галузей народного господарства і населення в перевезеннях вантажів і пасажирів. Транспорт загального користування обслуговує сферу обертання і населення. Поняття транспорту загального користування охоплює залізничний, водний (морський і річковий), автомобільний, повітряний і транспорт трубопровідний.

– транспорт незагального користування – це внутрішньовиробничий транспорт, а також транспортні засоби усіх видів, що належать нетранспортним організаціям.

Таблиця 2.1 – Взаємодія системних характеристик логістичної інформаційної системи, цілей АТП і конкурентних переваг

Рівень функціональної структури	Системні характеристики рівня	Цілі АТП і конкурентні переваги
Стратегічне планування	Високий рівень ризику. Екстенсивні рішення переваг.	Досягнення конкурентних переваг
Аналіз і прийняття рішень	Обчислювальні аспекти аналізу і процедур прийняття рішень. Експертиза і навчання основних користувачів. Концентрація на найбільш ефективних діях. Оптимізація процесів.	Ідентифікація і визначення конкурентних альтернатив
Контроль і урахування	Створення систем контролю і моніторингу. Відстеження зворотнього зв'язку для удосконалення рішень у логістичному менеджменті. Орієнтація на споживачів.	Оцінка конкурентних позицій АТП і потенційних сфер поліпшення бізнесу
Операції	Високі витрати на технічне і програмне забезпечення. Структурована підготовка окремих категорій користувачів. Концентрація на найбільш ефективних операціях.	Конкурентна кваліфікація

Організація переміщення вантажів транспортом незагального користування є предметом вивчення виробничої логістики. Задача вибору каналів розподілу вирішується в області розподільної логістики.

Місце транспорту в структурі суспільного виробництва доцільно відобразити у вигляді, представленою на рис. 2.1.

До задач транспортної логістики, що вирішуються на рівні АТП відносяться: вибір виду транспортних засобів; вибір типу транспортних засобів; спільне планування транспортного процесу зі складським і виробничим; планування транспортного процесу за участю декількох видів

транспорту; забезпечення технологічної єдності транспортно-складського процесу; визначення раціональних маршрутів доставки.

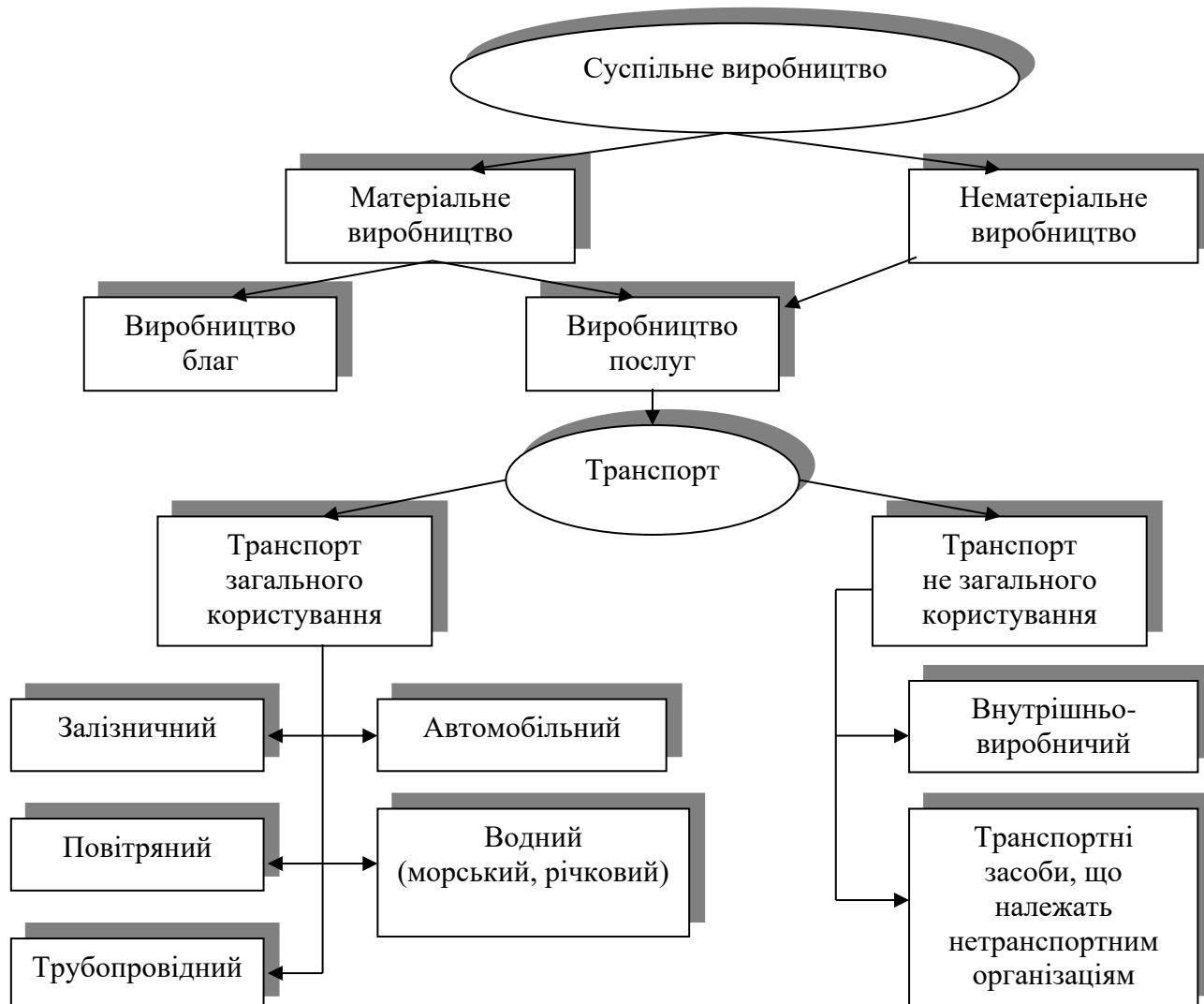


Рисунок 2.1 – Місце транспорту в структурі суспільного виробництва

Задача вибору виду транспорту вирішується у взаємному зв'язку з іншими задачами логістики. Основою вибору виду транспорту оптимального для конкретного перевезення, служить інформація про характерні риси різноманітних видів транспорту. Як уже говорилося раніше одна із переваг автомобільного транспорту - висока маневреність.

Виділимо шість основних чинників, які впливають на вибір виду транспорту: термін доставки; частота відправлень; надійність дотримання

графіка поставки; здатність перевозити різні вантажі; здатність поставки вантажів в будь-який пункт; вартість перевезень.

Основним недоліком автомобільного транспорту є порівняно висока собівартість перевезень, плата за які звичайно стягується за максимальною вантажопідйомністю автомобіля. До інших недоліків цього виду транспорту відносяться терміновість розвантаження, можливість розкрадання вантажу і угону автотранспорту, порівняно мала вантажопідйомність, необхідність утримання спеціальних терміналів.

При виборі транспорту, потрібно брати до уваги такі чинники: надійність дотримання графіка доставки; час доставки; вартість перевезення.

Розрахунки за послуги, що робляться транспортними організаціями, здійснюються за допомогою транспортних тарифів. Тарифи базуються на правилах нарахування плат і зборів та містять у собі: плати, що стягуються за перевезення вантажів; збори за додаткові операції, пов'язані з перевезенням вантажів.

Як економічна категорія транспортні тарифи є формою ціни на продукцію транспорту. Методично їх побудова складається: з відшкодування експлуатаційних витрат і можливість одержання прибутку транспортному підприємству; з можливості покриття транспортних витрат покупцю транспортних послуг.

Боротьба за клієнтів, яка неминуча в умовах конкуренції, також може вносити корективи в транспортні тарифи.

Система тарифів на різних видах транспорту має свої особливості.

Підвищення тарифів на перевезення автотранспортним підприємством має метою отримання прибутку. Але тарифи не можуть бути вищими за ринкову ціну даного виду перевезень. Якщо попит на автомобільні перевезення зросте, це порушить рівновагу, підвищить ціну до встановлення нової ціни попиту.

Нова, вища ціна виступає сильним стимулом до збільшення надання транспортних послуг. Із збільшенням виробництва зростає пропозиція яка

поступово зрівнюючись з попитом, спонукає встановлення нової ринкової рівноваги.

У зв'язку з тим, що конкурентоспроможність АТП базується на двох основних критеріях: вартості послуг для споживача та прибутку для підприємства, використання логістичного підходу стає необхідним. Використовуючи логістичний підхід можна розробити оперативний план доставки вантажів автомобільним транспортом від підприємств-виробників готової продукції до споживачів. Транспортний процес доставки повинен регулюватися на основі інформації про поточні запаси відправників і одержувачів вантажів і порівняння їх із нормативними, а також інформації про інтенсивність виробництва і споживання продукції.

Необхідно визначити припустимі інтервали доставки у виробника продукції і у одержувача, розрахувати максимальний і мінімальний рівні запасів, виходячи з винятку можливих втрат внаслідок дефіциту або надлишків вантажу при збереженні.

Оскільки автопідприємство обслуговує декілька одержувачів і доставляє вантажі, у яких нормативні інтервали доставки й обсяги перевезень різноманітні, при реалізації оперативного плану необхідно вирішити задачу вибору пріоритетів доставки вантажів різноманітним споживачам, визначити парк автомобілів, оптимальні рейси доставки і розрахувати продуктивність автомобілів.

При постановці і рішенні розглянутої задачі ідея логістики проявляється в системному підході, що враховує ритми виробництва у відправника, споживання в одержувача готової продукції і роботу транспорту.

Організація руху автомобільного транспорту при перевезеннях продукції повинна забезпечити найбільшу продуктивність рухомого складу і найменшу собівартість перевезень.

План перевезень базується на визначенні раціонального обсягу і напрямків перевезень. Для визначення раціональних напрямків треба вивчати виробничу діяльність постачальників, їхнього зв'язку і т.п.

Основою рішення цієї задачі є розробка стратегії і логістичної концепції побудови моделі транспортного обслуговування споживачів і підприємств, що ґрунтується на раціональних маршрутах перевезення й упорядкування графіків (розкладів) доставки продукції споживачам, тобто маршрутизації перевезень.

Маршрутизація перевезень - це найбільш досконала організація перевезень матеріалопотоків вантажів від підприємств оптової торгівлі, яка істотно впливає на прискорення обороту автомобіля при раціональному його використанні.

Створення маршрутів дозволяє визначити об'єм перевезень вантажів із постачальницько-збутових підприємств, кількість автомобілів, що здійснюють ці перевезення, сприяє скороченню простою автомобілів під навантаженням і розвантаженням. Маршрутизація перевезень дозволяє підвищити продуктивність автомобілів при одночасному зниженні кількості рухомого складу, що надходить на підприємство оптової торгівлі при тому ж обсязі перевезень.

Якщо маршрути створені, визначені і дотримуються терміни поставки, то виробничі запаси споживачів можуть скорочуватися в 1,5-2 рази.

В умовах розвитку транспортного ринку і конкуренції різноманітних видів транспорту з'являються нетрадиційні засоби організації перевезень, як, наприклад, контрейлерних.

Розвиток змішаних перевезень потребує суттєвих капітальних вкладень у перевантажувальні засоби, рухомий склад (причепи, контейнери, спеціальні платформи і візки), склади. При виборі змішаних або прямих перевезень обмежуючим чинником терміну доставки є те, що із застосуванням змішаних повідомлень маршрут руху відправлення стає більш складним і тривалим (рис. 2.2).

Якщо розглядати логістику як чинник підвищення конкурентоспроможності автотранспортних підприємств, то це передбачає, що наслідки прийнятих рішень у даній області повинні піддаватися виміру в плані їхнього впливу на функціональні витрати і на прибутки від реалізації послуг. У

зв'язку з цим актуальною є задача перебування засобу контролю витрат і показників, які найбільш коректно відображають зв'язок логістики з основними економічними і фінансовими індикаторами АТП.

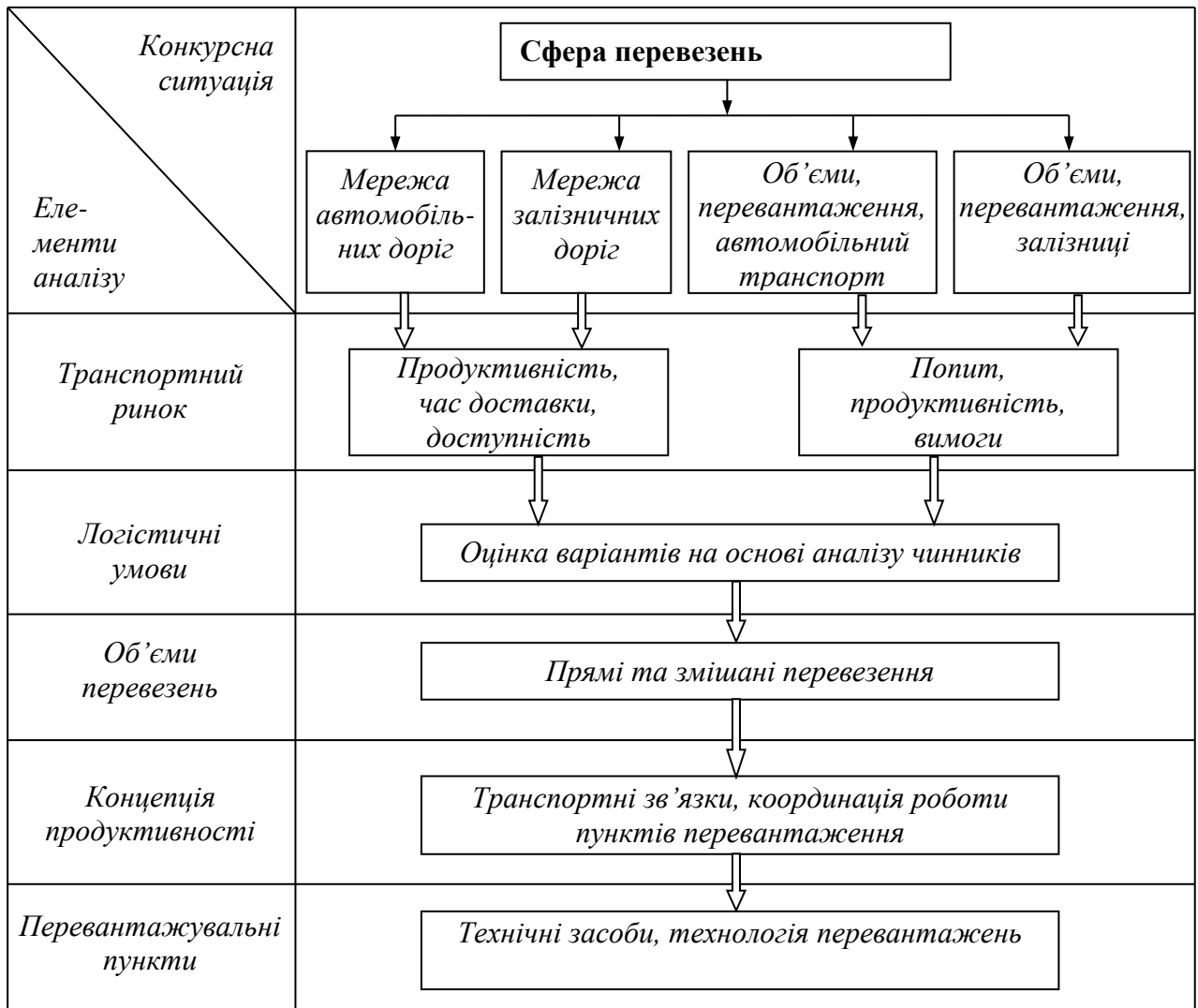


Рисунок 2.2 – Модель логістичного вибору доцільного варіанту змішаних перевезень

Визначити кількісні параметри наслідків логістичних рішень можна лише при дотриманні таких умов методологічного і технічного характеру: наявності налагодженої обліково-інформаційної системи; проведення комплексного аналізу витрат і прибутків структурних підрозділів підприємства і всіх учасників

логістичного ланцюга; визначення частки прибутку від логістичної діяльності в загальному прибутку підприємств.

Коли на численних ринках товарів послуг можливість диференціювання продукції по її властивостях або по якості зменшується, а корпоративний імідж або стратегія підприємств важко змінювані в короткостроковій перспективі, логістика стає усе більш важливим конкурентним чинником.

У таких умовах конкурентна перевага може виникати із спроможності підприємства за допомогою своєї логістичної діяльності домагатися розходжень у сегментації ринку, змін в економічному оточенні і ринкових вимогах, а також змін власних і чужих тактичних маневрів.

До політики надання послуг відносяться всі рішення і дії, спрямовані на комплексне здійснення транспортного процесу. Це означає, що організація перевезень вантажів з урахуванням відстані транспортування, кількості і термінів доставки планується у поєднанні з додатковими послугами і потребами попиту.

Досвід багатьох транспортних фірм, що взяли на озброєння логістичну концепцію, показує, що політика додаткових послуг, не пов'язаних безпосередньо з перевезеннями, має велике значення і дає позитивні результати. Вона підвищує потенціал притягнення клієнтури, збільшує прибуток, дозволяє прискорити впровадження більш прогресивних транспортних технологій і поліпшити обслуговування споживачів, що знаходяться в постійному контакті з перевізником, а також зміцнити своє становище на ринку транспортних послуг.

Відзначимо, що важливим конкурентним чинником на ринку транспортних послуг є надійність виконання замовлень. Вона істотна для одержання повторних замовлень від споживача або для одержання нових замовлень за рекомендацією попереднього замовника.

На даному етапі концепція конкурентоспроможності автотранспортного підприємства полягає в одержанні конкурентної переваги за рахунок пропозиції додаткових послуг і підвищення їхньої якості.



Отже, підвищення конкурентоспроможності автотранспортних підприємств за рахунок впровадження логістичних методів - процес безупинний і динамічний. Для оцінки рівня конкурентоспроможності в наступному параграфі будуть розглянуті різновиди показників необхідних для її визначення.

## **2.2 Передумови оцінки конкурентоспроможності АТП**

Економічна література, особливо радянського періоду, наповнена пошуками узагальнюючих показників, які б об'єктивно характеризували діяльність підприємства. Можна зустріти велике розмаїття показників і цілих систем показників. З цієї різноманітної кількості необхідно виділити показники, які б характеризували конкурентоспроможність підприємства автомобільного транспорту. Перед розгляданням показників доцільно зупинитися на фондах автотранспортних підприємств.

Виробничий процес будь-якого автотранспортного підприємства припускає взаємодію трьох основних чинників: робочої сили, предметів праці і засобів праці.

Велику частину основних фондів автотранспортних підприємств складають транспортні засоби. Менша частка припадає на будівлі (біля 30%), тоді як у промисловості їхня частка в загальній вартості основних фондів досягає 50%. Це пояснюється особливостями транспортного виробництва, де транспортний процес здійснюється поза будівель, а самі будівлі необхідні для виконання технічного обслуговування, ремонту, збереження автомобілів і інших допоміжних операцій.

Невелику частку в основних фондах автомобільного транспорту складають споруди. Це пояснюється тим, що такі споруди, як дороги, мости, тунелі, не є майном автотранспортних підприємств і не входять до складу їхніх основних фондів. Автотранспортним підприємствам належать такі споруди, як власні бензоколонки, маслосховища й інші, вартість яких порівняно невелика стосовно інших основних фондів.

Оборотні фонди підприємства (предмети праці) беруть участь лише в одному виробничому циклі. Їхня вартість цілком переноситься на готову продукцію. Таким чином, вони цілком переходять із сфери виробництва в сферу обертання.

Структура основних фондів різноманітних АТП може бути різноманітна в залежності від складу автомобільного парку, наявності виробничих приміщень для обслуговування і ремонту автомобілів, устаткування і рівня механізації й автоматизації гаражних процесів. Деякою мірою структура основних фондів залежить від режиму експлуатації автомобільного транспорту. При збільшенні середньодобового пробігу автомобілів зростає потужність бази для технічного обслуговування і ремонту автомобілів та збільшується частка фондів, яка припадає на виробничі приміщення й устаткування.

Слід зазначити, що збільшення часу роботи автомобіля на лінії може призвести до того, що відпаде потреба в зоні збереження. Це скоротить частку, що припадає на будівлі.

Поряд з основними фондами підприємства автомобільного транспорту повинні мати у своєму розпорядженні оборотні фонди і фонди обертання, що у грошовому виразі утворюють у сукупності оборотні кошти підприємств. Оборотні кошти підприємства поділяються на: нормовані фонди і ненормовані фонди.

Особливість транспортного виробництва, яка повною мірою притаманна автомобільному транспорту, накладає відбиток на структуру його оборотних коштів. Внаслідок того, що автомобільний транспорт не дає готового продукту, відокремленого від процесу виробництва, на АТП немає основних матеріалів, що складають матеріальну основу готового продукту, немає незавершеного виробництва за основної діяльності, немає готової продукції як кінцевого результату виробничої діяльності підприємств. Ця особливість автомобільного транспорту обумовлена меншою часткою оборотних коштів (приблизно 15%) у сумі всіх активів АТП у порівнянні з машинобудівними підприємствами, де вона складає 35-45% загальної суми основних і оборотних коштів.

Кожне АТП повинно мати достатню кількість оборотних коштів відповідно до дійсної потреби в них. Нестача палива, автомобільних шин, запасних частин і інших необхідних виробничих запасів може послужити причиною зайвих простоїв автомобілів, причиною зниження продуктивності автомобільного парку. Не можна припускати і надлишків виробничих запасів і інших видів оборотних коштів, тому що це призведе до зниження оборотності коштів, до їхнього надмірного накопичення на складах і в цілому до нераціонального використання матеріальних і грошових ресурсів. А це, в свою чергу, призведе до зниження конкурентоспроможності автотранспортного підприємства. Структура фондів автотранспортного підприємства подана на рис. 2.3.



Рисунок 2.3 – Структура фондів автотранспортного підприємства

Фінансовий стан є найважливішою характеристикою ділової активності і надійності будь-якого автотранспортного підприємства. Він є однією з

характеристик, що визначає конкурентоспроможність підприємства і його потенціал у діловому співробітництві, є гарантом ефективної реалізації економічних інтересів всіх учасників господарської діяльності як самого підприємства, так і його партнерів.

Стійке фінансове положення АТП є наслідок вмілого керування всієї сукупності виробничих і господарських чинників, що визначають результати діяльності підприємства.

До найважливіших показників, від виконання яких значно залежить оцінка діяльності підприємств, відносяться прибуток і рентабельність підприємства. Вибір саме цих показників не випадковий.

Прибуток є узагальнюючим якісним показником, що характеризує результати господарської і фінансової діяльності підприємства, оскільки він показує не тільки результати перевізної роботи, але й іншої господарської діяльності.

Загальний балансовий прибуток автотранспортного підприємства – це різниця між прибутками, отриманими в результаті усієї виробничо-господарської діяльності експлуатаційних і інших господарств, що знаходяться на балансі підприємства, і загальними витратами, пов'язаними з його роботою. Балансовий прибуток - основний показник виробничо-господарської діяльності підприємства. Балансовий прибуток включає три основних елемента: прибуток (збиток) від реалізації виконаних робіт, послуг; прибуток (збиток) від реалізації основних засобів, їх іншого вибуття, реалізації іншого майна підприємства; позареалізаційні прибутки (збитки).

Загальний обсяг прибутків вантажного автотранспортного підприємства визначається як сума прибутків від перевезень, обчислених окремо за кожним видом перевезень, і прибутків від виконання транспортно-експедиційних робіт, вантажно-розвантажувальних операцій і інших робіт і послуг.

Найбільш питому вагу в загальній сумі прибутків займають прибутки, отримані від основної діяльності вантажного автотранспортного підприємства – від перевезень вантажів.

Сума прибутків від перевезень залежить від обсягу виконаної роботи і розміру середньої дохідної ставки, що визначається на 10 ткм, 10 автомобілів-годин (10 пл. км пробігу) шляхом ділення прибутків від відповідних перевезень на об'єм виконаної роботи і множення отриманого результату на 10.

Середня дохідна ставка під час перевезення вантажів «відрядними» автомобілями залежить від структури обсягу перевезень за класами вантажів (при збільшенні частки перевезень легковагих вантажів вона зростає, тому що тарифи за перевезення 1 т вантажу першого класу нижче, ніж для вантажів другого, третього й інших класів вантажів за інших рівних умов); зміни відстані перевезення вантажів (тарифи зростають по мірі збільшення відстані перевезення); кількості спеціалізованих автомобілів, що має автотранспортне підприємство, тому що за перевезення вантажів у спеціалізованому рухомому складі встановлена плата підвищується в розмірі 15-25%, а іноді і більше; обсягу перевезень вантажів у регулярному міжміському сполученні залізничними відправниками, тому що при цьому тарифи знижені в порівнянні з загальними тарифами; кількості відправлень вантажів дрібними партіями в регулярному міжміському сполученні, коли плата стягується в залежності від відстані перевезення і ваги відправлення; обсягу перевезень масових навальних вантажів промисловості і будівництва, що легко відокремлюються від кузова, при виконанні механізованого навантаження і розвантаження. В цьому випадку застосовуються виняткові тарифи, що значно нижчі загальних.

На середню дохідну ставку під час перевезення вантажів «погодинними» автомобілями впливає структура парку: за вантажопідйомністю, тому що з ростом вантажопідйомності автомобілів, що використовуються на цих перевезеннях, тарифи збільшуються; за ступенем застосування спеціалізованих автомобілів. Крім того, на середню дохідну ставку впливає збільшення експлуатаційної швидкості вище 9 км/год.

Рентабельність відображає ефективність використання основних виробничих фондів і нормованих оборотних коштів. Рентабельність окремих видів перевезень або окремих робіт і послуг, а також рентабельність

підприємства по цехах і ділянках розраховується шляхом відношення прибутку до суми витрат, пов'язаних із цим видом діяльності.

У показнику рентабельності порівнюються розмір отриманого прибутку з розміром використаних у виробництві капіталом. У сумі загального прибутку підприємства відображаються підсумки роботи колективу автотранспортного підприємства по збільшенню обсягу перевезень, підвищенню продуктивності праці, зниженню собівартості, скороченню позареалізаційних збитків, а також рівень чинних тарифів, зміна структури перевезень. Розмір використаних у виробництві фондів визначається технічною оснащеністю підприємства, чисельністю і структурою автомобільного парку.

Показники рентабельності характеризують різноманітні сторони ефективності виробництва і доповнюють один одного. Вони обчислюються або у відсотках, або у виді коефіцієнтів.

Таким чином, показник рентабельності є дуже складним і акумулює в собі вплив багатьох чинників, дія яких відрізняється не тільки за розміром, але часто і за напрямком. Недоліком цього показника є відсутність універсальності, тому що вирахування рентабельності за кожним видом перевезень викликає утруднення, які полягають у розподілі основних виробничих фондів і нормованих оборотних коштів за видами перевезень.

В умовах ринкової економіки істотно зросла зацікавленість учасників економічного процесу до об'єктивної і достовірної інформації про фінансовий стан і ділову активність підприємства. Всі суб'єкти ринкових відносин – власники (акціонери), інвестори, банки, біржі, постачальники, покупці, замовники, страхові компанії, рекламні агентства зацікавлені в однозначній оцінці конкурентоспроможності і надійності своїх партнерів.

В основі визначення конкурентоспроможності повинна бути оцінка фінансового стану і ділової активності оцінюваного автотранспортного підприємства. Складовими етапами при цьому є: збір і аналітичне опрацювання вихідної інформації за оцінювальний період часу; обґрунтування системи

показників, обраних для оцінки; класифікація (ранжування) підприємств за оціночним результатом.

Підсумкова оцінка враховує всі найважливіші параметри (показники) фінансової і виробничої діяльності підприємства, тобто господарської діяльності в цілому. При її побудові використовуються дані про виробничий потенціал підприємства, рентабельність, ефективність використання виробничих і фінансових ресурсів, стан і розміщення засобів та інші показники. Точна й об'єктивна оцінка фінансового стану не може базуватися на довільному наборі показників. Тому вибір і обґрунтування вихідних показників діяльності повинні здійснюватися відповідно до досягнень теорії фінансів підприємства, виходити з цілей оцінки, потреб суб'єктів керування в аналітичній оцінці.

Через те, що система показників базується на даних бухгалтерської звітності, це дозволяє контролювати зміни в стані підприємства всіма учасниками економічного процесу, що дає можливість оцінити результативність та об'єктивність самої комплексної оцінки.

### 2.3 Різновиди показників конкурентоспроможності АТП

Доцільно об'єднати вихідні показники для оцінки конкурентоспроможності автотранспортного підприємства в чотири групи.

У першу групу повинні бути включені найбільш узагальнені і важливі показники оцінки прибутковості (рентабельності) АТП. Першим показником є рентабельність капіталу підприємства, яка розраховується за формулою:

$$R_k = \frac{\Pi}{K} \times 100, \quad 2.1$$

де  $R_k$  – рентабельність капіталу підприємства;  $\Pi$  – балансовий прибуток;  $K$  – середній за аналізований період залишок власного і позикового капіталу підприємства (або суми всіх активів).

Даний показник визначає, який прибуток одержує підприємство на кожну грошову одиницю (наприклад гривню) вкладеного капіталу, тобто характеризує ефективність використання наявних ресурсів підприємства.

Наступним показником є рентабельність капіталу активів підприємства за чистим прибутком, формула якого має вигляд:

$$R_A = \frac{\text{ЧП}}{A} \times 100, \quad 2.2$$

де  $R_A$  – чиста рентабельність; ЧП – чистий прибуток (що залишається після сплати податків і обов'язкових платежів); А – актив балансу (розраховують як середню арифметичну за даними на початок та завершення звітного періоду).

Розрахунок чистого прибутку:

$$\text{ЧП} = \text{П} - G^n - G, \quad 2.3$$

де  $G^n$  – податок на прибуток;  $G$  – податок з суми перевищення витрат на оплату праці над нормативом.

Даний показник характеризує, скільки припадає чистого прибутку на одиницю інвестованих в активи коштів.

В умовах ринкової економіки чистий прибуток є основою економічного та соціального розвитку підприємства. Постійне збільшення чистого прибутку – це стає джерело фінансування розвитку виробництва (реінвестування прибутку), виплати дивідендів, створення резервних фондів, задоволення соціальних і матеріальних потреб працівників підприємства, благодійної діяльності. Чистий прибуток – найважливіший показник для оцінювання виробничої та фінансової діяльності підприємств, оскільки відображає ступінь його активності та фінансового благополуччя, а також ефективність менеджменту.

Наступний показник цієї групи є рентабельність власного капіталу, яка враховує лише чистий прибуток. Формула його має вигляд:



$$R_{BK} = \frac{\text{ЧП}}{\text{BK}} \times 100, \quad 2.4$$

де  $R_{BK}$  – рентабельність власного капіталу;  $BK$  – середній за аналізований період залишок власного капіталу.

$R_{BK}$  показує ефективність використання власного капіталу. Динаміка цього показника впливає на рівень котирування акцій на фондових біржах.

І останній показник в групі оцінки прибутковості – рентабельність виробничих фондів. Він відображає ефективність використання основних виробничих фондів вимірюваною величиною прибутку, яка припадає на одиницю вартості коштів. Розрахункова формула має вигляд:

$$R_{BF} = \frac{\text{ЧП}}{F_{cp}} \times 100, \quad 2.5$$

де  $R_{BF}$  – рентабельність виробничих фондів;  $F_{cp}$  – середній розмір основних коштів, нематеріальних та інших позаоборотних активів та оборотних коштів (виробничі фонди).

До другої групи відносяться показники оцінки ефективності управління підприємством автомобільного транспорту. Розглядаються найбільш загальні показники. Ефективність управління визначається відношенням прибутку до всього оборту підприємства – виручки від реалізації робіт (послуг) без податку на додану вартість.

Мають бути використані наступні показники: балансовий прибуток, «чистий» прибуток, прибуток від основної діяльності, прибуток від усієї діяльності автотранспортного підприємства.

Перший показник цієї групи  $k_1$  – показує співвідношення чистого прибутку та доходу (виручки) від реалізації (роботи, послуг) без податку на додану вартість автотранспортним підприємством за аналізований період, тобто

$$k_1 = \frac{\text{ЧП}}{\text{Д}}, \quad 2.6$$

Де Д – доход від реалізації послуг, робіт (без ПДВ).

Постійне збільшення прибутку в разі залучення додаткових позикових коштів чи додаткового розміщення акцій, зміцнює конкурентні позиції підприємства на ринку капіталу.

Другий показник цієї групи  $k_2$  – показує співвідношення прибутку від основної діяльності та доходу (виручки) від реалізації послуг, робіт (без ПДВ) АТП за аналізований період. За формулою це виглядає так:

$$k_2 = \frac{\text{П}_p}{\text{Д}}, \quad 2.7$$

де  $\text{П}_p$  – прибуток від основної діяльності.

Обсяг прибутку (збитку) від основної діяльності залежить від чистої виручки, собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), адміністративних витрат, витрат на збут.

Третій показник оцінки ефективності управління  $k_3$  – показує співвідношення прибутку від усієї діяльності АТП та доходу від реалізації послуг, робіт (без ПДВ). Його формула така:

$$k_3 = \frac{\text{П}_d}{\text{Д}}, \quad 2.8$$

де  $\text{П}_d$  – від усієї діяльності автотранспортного підприємства.

Прибуток від усієї діяльності також розраховується як різниця між виручкою від усієї діяльності (без ПДВ) та витратами, пов'язаними з діяльністю підприємства.

Четвертим показником цієї групи  $k_4$  – виступає співвідношення балансового прибутку та доходу від реалізації послуг, робіт (без ПДВ).

За формулою цей показник виглядає так:

$$k_4 = \frac{\Pi}{Д} . \quad 2.9$$

Ефективність роботи підприємства значною мірою залежить від якості управлінських рішень, що стосуються використання одержаного прибутку. Приймаючи ці рішення, власники (менеджери) повинні всебічно зважити напрямки першочергових вкладань, фінансових ресурсів, виходячи з фінансового стану підприємства, рівня його матеріально-технічної бази, соціального розвитку колективу, можливостей прибуткового розміщення коштів на ринку цінних паперів, у грошово-кредитній сфері тощо.

До третьої групи увійшли показники ділової активності автотранспортного підприємства. Ділова активність підприємства виявляється насамперед у швидкості обертів його коштів. Пропонується розглянути наступні показники.

Перший показник  $K_A$  – оборотність активів, коефіцієнт трансформації. Він являє собою відношення чистої виручки (ЧВ) від реалізації перевезень, послуг, робіт АТП за аналізований період до активу балансу.

За формулою цей показник має вид:

$$K_A = \frac{ЧВ}{A} , \quad 2.10$$

де ЧВ – чиста виручка від виконаних автотранспортним підприємством перевезень, послуг, робіт за аналізований період.

Цей показник відображає швидкість обертів (у кількості обертів за період) всього капіталу підприємства. Він показує, скільки отримано чистої виручки на

одиницю коштів, інвестованих в активи. Зростання  $K_A$  означає прискорення кругообігу коштів АТП.

Наступним показником є  $\Phi_B$  – віддача основних фондів. Його формула:

$$\Phi_B = \frac{ЧВ}{V_{c.p}}, \quad 2.11$$

де  $V_{c.p}$  – середньорічна вартість основних фондів підприємства.

Цей показник означає, скільки виручки припадає на одиницю основних виробничих фондів.

Третій показник  $K_{BK}$  – коефіцієнт обіговості власного капіталу і має вигляд:

$$K_{BK} = \frac{ЧВ}{BK}. \quad 2.12$$

Цей показник відображає, скільки чистої виручки припадає на одиницю власного капіталу, тобто швидкість обігу власного капіталу. Для акціонерних товариств це означає активність коштів, якими ризикують акціонери.

Значне зниження показника відображає тенденцію до бездіяльності частини власних коштів. Навпаки, різкий підйом  $K_{BK}$  означає збільшення рівня реалізації перевезень, послуг, який повинен в значному ступені забезпечуватись кредитами та звідти знижувати частку власників у загальному капіталі автотранспортного підприємства.

Наступний показник  $K_{ДЗ}$  – коефіцієнт обіговості дебіторської заборгованості виражається формулою:

$$K_{ДЗ} = \frac{ЧВ}{I_{cp}^a}, \quad 2.13$$

де  $r_{\text{ср}}^a$  – середній розмір за аналізований період дебіторської заборгованості.

$K_{\text{ДЗ}}$  показує у скільки разів чиста виручка перевищує середню дебіторську заборгованість. Цей показник визначає розширення чи зменшення комерційного кредиту наданого підприємством. Якщо  $K_{\text{ДЗ}}$  розраховується за виручкою від виконаних перевезень, послуг, робіт, яка формується за мірою оплати рахунків, то зріст його означає скорочення надання послуг у кредит. Зниження  $K_{\text{ДЗ}}$  у цьому випадку свідчить про збільшення об'єму наданого кредиту.

Ефективне використання оборотних засобів на транспорті є важливою задачею, яка забезпечує значну економію матеріальних і грошових ресурсів підприємства.

Ефективність використання залежить від швидкості обігу оборотних засобів за виробничий цикл, тобто від обертання оборотних засобів за відповідний період, який характеризується кількістю обертів за рік, квартал.

Основні економічні показники роботи транспортних підприємств – доходи, прибуток, рентабельність значною мірою залежать від швидкості обігу оборотних засобів. Чим швидше здійснюється обіг оборотних засобів, тим менша їх сума буде необхідна для успішного виконання завдань по перевезенню вантажів і пасажирів.

Один з показників, що показує використання оборотних засобів, є кількість обертів, які здійснюють оборотні засоби впродовж відповідного періоду – коефіцієнт обертання оборотних засобів  $K_o$ ,

При розрахунках кількість обертів, які здійснили оборотні засоби за відповідний період, знаходиться діленням виручки, отриманої підприємством транспорту за період, що аналізується, на середню суму (середній залишок) оборотних засобів за той самий період, тобто:

$$K_o = \frac{\text{ЧВ}}{C_o}, \quad 2.14$$

де  $K_0$  – коефіцієнт обертання оборотних засобів;  $C_0$  – середній залишок оборотних засобів.

Чим вище коефіцієнт обігу, тим менший розмір оборотних засобів.

Інакше кажучи, кількість обертів визначає обсяги доходів, отриманих автотранспортним підприємством у розрахунку на 1 грн. оборотних засобів.

У випадку, коли темп зростання оборотних засобів нижчий за темп зростання доходів транспортних підприємств від перевезень вантажів і пасажирів, має місце відносне вивільнення оборотних засобів.

Наступний коефіцієнт, що пропонується включити до цієї групи – коефіцієнт обіговості запасів  $K_{OЗ}$

$$K_{OЗ} = \frac{S_P}{Z_{CP}}, \quad 2.15$$

де  $S_P$  – собівартість реалізованої продукції (робіт, послуг);  $Z_{CP}$  – середній за аналізуємний період розмір запасів та витрат за балансом.

Цей коефіцієнт показує кількість оборотів коштів інвестованих у запаси за аналізований період. Зниження його є прямим свідомством про відносне збільшення виробничих запасів чи про зниження попиту на послуги автотранспортного підприємства.

До четвертої групи увійшли показники оцінки ліквідності та ринкової позиції.

Під терміном "ліквідність" прийнято розуміти здатність підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання перед усіма контрагентами і державою.

У вітчизняній та іноземній літературі ліквідність розглядається як у широкому значенні цього терміна, так і в більш вузькому розумінні.

Один з підходів до визначення ліквідності передбачає аналіз здатності підприємства виконати всі без винятку зобов'язання, узяті на себе, які впливають з його статуту та інших засновницьких документів, включаючи, зокрема, захист майнових інтересів усіх власників.

Інший підхід (а саме він найпоширеніший, більш того, багато авторів вважають його єдиною правильним підходом до визначення й аналізу ліквідності) трактує ліквідність лише як здатність підприємства розрахуватися за своїми поточними фінансовими зобов'язаннями шляхом перетворення активів на гроші. У даному випадку йдеться про так звані "ліквідні" активи, тобто такі, які можуть бути перетворені на гроші протягом порівняно короткого часу, який відповідає терміну погашення фінансових зобов'язань. При цьому активи підприємств, які не можуть бути швидко реалізовані, залишаються за межами самого поняття «ліквідні активи».

Відкриває цю групу коефіцієнт поточної ліквідності ( $K_{\text{пл}}$ ) – співвідношення поточних активів та поточних пасивів. Його формула має вигляд:

$$K_{\text{пл}} = \frac{\text{ГК} + \text{ПФІ} + \text{ДЗ} + \text{ВО} + \text{З}}{\text{ПЗ}}, \quad 2.16$$

де ГК – грошові кошти та їх еквіваленти; ПФІ – поточні фінансові інвестиції; ДЗ – дебіторська заборгованість; ВО – векселі одержані; З – запаси; ПЗ – поточні зобов'язання (короткотерміновий позиковий капітал).

Показник ліквідності, розрахований за вищенаведеною формулою, відповідає на запитання, чи здатне підприємство розрахуватися за своїми поточними зобов'язаннями (відображеними в розділі III пасиву бухгалтерського балансу) перед усіма кредиторами наявними ліквідними оборотними активами.

Стан поточної ліквідності підприємства вважається цілком задовільним, якщо показник  $K_{\text{пл}}$  досягає або наближується до 2. Суть такого підходу впливає з необхідності збереження підприємством фінансової автономії: воно не повинно створювати активи лише за рахунок позикового капіталу, частина активів обов'язково має формуватися за рахунок власного капіталу. З іншого боку, перетворення будь-яких активів на гроші для покриття зобов'язань завжди має

ймовірнісний характер, тому підприємство має забезпечуватися такою сумою активів, яка більша, ніж сума зобов'язань.

Якщо показник  $K_{\text{ЛП}} < 1$ , підприємство перебуває в кризовому стані стосовно своєї поточної ліквідності.

Наступним є коефіцієнт ліквідності критичної ( $K_{\text{ЛК}}$ ):

$$K_{\text{ЛК}} = \frac{\text{ГК} + \text{ПФІ} + \text{ДЗ} + \text{ВО}}{\text{ПЗ}}. \quad 2.17$$

Він має такий вигляд як коефіцієнт поточної ліквідності, за виключенням запасів. Цей коефіцієнт також показує платіжні спроможності підприємства.

Чим більше значення ( $K_{\text{ЛК}}$ ) перевищує одиницю, маємо більший запас поточної платоспроможності.

Третім показником цієї групи є маневреність власних обігових коштів ( $M_{\text{ВОК}}$ ), що має собою співвідношення величини коштів та величини джерела власних обігових коштів. Його формула має вигляд:

$$M_{\text{ВОК}} = \frac{\text{ГК}}{P_{\text{к}}}, \quad 2.18$$

де  $\text{ГК}$  – грошові кошти та їх еквіваленти, отримані за балансом;  $P_{\text{к}}$  – власні обігові кошти.

Власні обігові кошти = Власний капітал + Дострокові зобов'язання – Позаоборотні активи = Оборотні активи – короткострокові зобов'язання.

Економічний зміст цього показника полягає в тому, що частка абсолютно ліквідних активів у власних обігових коштах забезпечує свободу фінансового маневру.

Одним з найважливіших показників які характеризують незалежність підприємства від запозичених джерел коштів є коефіцієнт автономії ( $K_{\text{АВТ}}$ ):



$$K_{ABT} = \frac{P_K}{B}, \quad 2.19$$

де  $B$  – підсумок балансу.

Нормальне мінімальне значення коефіцієнта автономії оцінюється на рівні 0,5. Нормальне обмеження  $K_{ABT} \geq 0,5$  означає, що всі обов'язки підприємства можуть бути покриті власними коштами. Виконання обмеження важливе не тільки для самого підприємства, але й для його кредиторів. Зростання коефіцієнту автономії свідчить про збільшення фінансової незалежності підприємства, про зниження ризику фінансових ускладнень майбутніх періодів. Така тенденція, з точки зору кредиторів, підвищує гарантії погашення підприємством своїх зобов'язань.

Відповідно до тієї визначальної ролі, яку грають абсолютні показники забезпечення джерелами формування запасів та витрат, одним з головних відносних показників ринкової позиції є коефіцієнт забезпечення власними обіговими коштами запасів ( $K_{ЗАП}$ ), рівний відношенню величини власних обігових коштів до вартості запасів підприємства, отриманих за балансом.

Цей коефіцієнт показує наскільки запаси, що мають найменшу ліквідність у складі оборотних активів забезпечені довгостроковими стабільними джерелами фінансування. Формула цього показника:

$$K_{ЗАП} = \frac{P_K}{3}. \quad 2.20$$

Цей показник означає, наскільки запаси, що мають найменшу ліквідність у складі оборотних активів, забезпечені довгостроковими стабільними джерелами фінансування. А його нормальне обмеження, отримане на основі статистичних усереднень результатів господарської практики має вигляд:  $K_{ЗАП} \geq 0,6-0,8$ .

Така пропонується система вихідних показників для комплексної оцінки конкурентоспроможності автотранспортного підприємства.

Слід підкреслити одну важливу обставину. Серед вихідних показників оцінки є підсумкові, результативні, які характеризують об'єм виконаної роботи (послуг), прибуток за звітний період.

Обрані та обґрунтовані показники для оцінки конкурентоспроможності автотранспортного підприємства можна звести до пропонуємої таблиці 2.2.

Оскільки усі вихідні показники, включені до табл. 2.2. є відносними, то виникає необхідність методичного обґрунтування порядку їхнього розрахунку. Вважається, що немає сенсу здійснювати розрахунок цих показників на початок періоду, тому що дані про прибуток і обсяг виконаних робіт є тільки за поточний звітний період. Тому дані показники розраховуються або на кінець періоду (року), або до усереднених значень статей балансу (сума даних на початок і кінець періодів, поділена на 2).

В основі розрахунку підсумкового показника оцінки конкурентоспроможності повинно бути порівняння підприємств за кожним показником фінансового стану з умовним еталонним підприємством, що має найкращі результати за всіма порівнюваними показниками, про і буде розглянуто в наступному розділі.

Таким чином, базою для одержання оцінки конкурентоспроможності підприємства є не суб'єктивні припущення експертів, а сформовані в реальній ринковій конкуренції найбільше високі результати з усієї сукупності порівнюваних об'єктів. Еталоном порівняння як би є самий щасливий конкурент, у якого всі показники найкращі.

Такий підхід відповідає практиці ринкової конкуренції, де кожний самостійний товаровиробник намагається виглядати краще свого конкурента по всіх показниках діяльності. Така оцінка є надійним вимірником росту конкурентоспроможності підприємства в даній галузі діяльності. Вона також визначає більш ефективний рівень використання виробничих і фінансових ресурсів.

Таблиця 2.2 – Система вихідних показників для оцінки конкурентоспроможності АТП

I група	II група	III група	IV група
Прибутковість	Ефективність управління	Ділова активність	Ліквідність та ринкові позиції
<p>1. Загальна рентабельність підприємства</p> $R_K = \frac{\text{балансовий прибуток} - \text{залишок власного і позикового капіталу}}{\text{К}} \times 100$ <p>2. Чиста рентабельність</p> $R_A = \frac{\text{чистий прибуток}}{\text{активи}} \times 100$ <p>3. Рентабельність власного капіталу</p> $R_{BK} = \frac{\text{чистий прибуток}}{\text{власний капітал}} \times 100$ <p>4. Рентабельність виробничих фондів</p> $R_{BF} = \frac{\text{чистий прибуток}}{\text{виробничі фонди}} \times 100$	<p>1. Співвідношення чистого прибутку та обсягу реалізації послуг, робіт</p> $k_1 = \frac{\text{чистий прибуток}}{\text{дохід від реалізації послуг, робіт}}$ <p>2. Співвідношення прибутку від основної діяльності та обсягу реалізації послуг, робіт</p> $k_2 = \frac{\text{прибуток від основної діяльності}}{\text{дохід від реалізації послуг, робіт}}$ <p>3. Співвідношення прибутку від всієї діяльності та обсягу реалізації послуг, робіт</p> $k_3 = \frac{\text{прибуток від основної діяльності}}{\text{дохід від реалізації послуг, робіт}}$ <p>4. Співвідношення балансового прибутку та обсягу реалізації послуг, робіт</p> $k_4 = \frac{\text{балансовий прибуток}}{\text{дохід від реалізації послуг, робіт}}$	<p>1. Віддача всіх активів</p> $K_A = \frac{\text{виручка від перевезень, робіт}}{\text{активи}}$ <p>2. Віддача основних фондів</p> $F_B = \frac{\text{виручка від перевезень, робіт}}{\text{основні виробничі фонди}}$ <p>3. Віддача власного капіталу</p> $K_{BK} = \frac{\text{виручка від перевезень, робіт}}{\text{власний капітал}}$ <p>4. Обіговість дебіторської заборгованості</p> $K_{ДЗ} = \frac{\text{виручка від перевезень, робіт}}{\text{середня дебіторська заборгованість}}$ <p>5. Обертання обігових засобів</p> $K_O = \frac{\text{виручка від перевезень, робіт}}{\text{оборотні засоби}}$ <p>6. Обертання запасів та витрат</p> $K_{OЗ} = \frac{\text{собівартість реалізованої продукції}}{\text{середній розмір запасів}}$	<p>1. Коефіцієнт поточної ліквідності</p> $K_{ЛП} = \frac{\text{поточні активи}}{\text{поточні пасиви}} = \frac{\text{ГК} + \text{ПФ1} + \text{ДЗ} + \text{ВО} + 3}{\text{ПЗ}}$ <p>2. Коефіцієнт критичної ліквідності</p> $K_{ЛК} = \frac{\text{поточні активи} - \text{запаси}}{\text{поточні пасиви}} = \frac{\text{ГК} + \text{ПФ1} + \text{ДЗ} + \text{ВО}}{\text{ПЗ}}$ <p>3. Маневреність власних обігових коштів</p> $M_{Вок} = \frac{\text{грошові кошти}}{\text{власні обігові кошти}} = \frac{\text{ГК}}{\text{РК}}$ <p>4. Коефіцієнт автономії</p> $K_{Авт} = \frac{\text{власні обігові кошти}}{\text{підсумок балансу}} = \frac{\text{РК}}{\text{В}}$ <p>5. Коефіцієнт забезпечення власними обіговими коштами запасів</p> $K_{Зап} = \frac{\text{власні обігові кошти}}{\text{запаси}} = \frac{\text{РК}}{3}$

## 2.4 Висновки

Визначено, що застосування логістики, яка виступає стратегічним чинником в умовах посилення конкуренції, дозволить реалізувати цільові

установки АТП в рамках його діяльності. Метою логістики на автотранспортних підприємствах є забезпечення споживачів послугами необхідної якості з найменшими витратами як у споживачів, так і в інших суб'єктах ринку, які взаємодіють із ними.

У зв'язку з тим, що конкурентоспроможність АТП базується на двох основних критеріях: вартості послуг для споживача та прибутку для підприємства, використання логістичного підходу стає необхідним. Використовуючи логістичний підхід можна розробити оперативний план доставки вантажів автомобільним транспортом від підприємств-виробників готової продукції до споживачів. Транспортний процес доставки повинен регулюватися на основі інформації про поточні запаси відправників і одержувачів вантажів і порівняння їх із нормативними, а також інформації про інтенсивність виробництва і споживання продукції.

Обґрунтовано систему показників оцінки діяльності, які необхідні для визначення конкурентоспроможності АТП, знаючи ці показники можна в подальшому впливати на них та підвищувати конкурентоспроможність підприємства.

Вихідна система показників базується на даних фінансової звітності та висвітлює чотири напрями: прибутковість, ділову активність, ефективність управління та ринкові позиції підприємства.

## РОЗДІЛ 3

### РОЗРОБКА МЕТОДІВ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АВТОТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ

#### 3.1 Структура досліджуваного підприємства та його загальна характеристика

##### 3.1.1. Загальна характеристика підприємства

Приватне підприємство "Беркут-транс" засноване в 1991 році, як транспортне підприємство. Основний напрям діяльності якого - міжнародні автомобільні перевезення. В 1996 році, відкривається в місті Вінниці, а через декілька років і в деяких районних центрах, автокранниці з широким асортиментом запасних частин до вітчизняних автомобілів, а з 2000 року асортимент поповнюють запчастини до автомобілів і причіпної техніки європейського виробництва. З 2001 року підприємство входить в склад Асоціації міжнародних автомобільних перевізників. З 2002 року розвивається сервіс великовантажних автомобілів: від заміни окремих елементів до капітального ремонту вузлів і агрегатів, і капітального ремонту причіпної техніки. В 2009 році створено підрозділ державного технічного огляду (реєстраційний №000555).

В даний час підприємство розвиваючи вантажні перевезення і торгівлю запчастинами, займає лідируючі позиції на ринку торгівлі вантажною технікою (автомобілі, причепи і напівпричепи) і митного оформлення автотранспортних засобів.

Приватне підприємство "Беркут-транс" знаходиться за адресою 21022, м. Вінниця, вул.Тарногородського, 42.

Приватне підприємство "Беркут-транс" відоме не лише в місті і області, а завдяки своєму широкому асортименту вантажної та причіпної техніки і запасним частинам відоме майже у всій країні та у близьких країнах Європи.

Предметом діяльності підприємства є:

- надання транспортних послуг з перевезення вантажів суб'єктам

підприємницької діяльності, юридичним та фізичним особам;

- капітальний, поточний і заявочний ремонт, технічне обслуговування та діагностика і експертна оцінка технічного стану техніки, вантажних автомобілів, агрегатів, вузлів, пристроїв, електромеханічного обладнання, лазерна діагностика розвал-сходження;
- комерційне миття вантажних автомобілів;
- торгівля автомобілями, причепами і напівпричепами, митне оформлення автотранспортних засобів;
- комісійна продаж автомобільної техніки на власних площадках;
- надання на договірних засадах посередницьких, інформаційних, консультаційних та комерційних послуг юридичним та фізичним особам в придбанні матеріалів, устаткування, сировини, комплектуючих та напівфабрикатів.

Підприємство виконує міські, міжміські так і міжнародні перевезення, викликані необхідністю забезпечення потреб у різноманітних товарах таких, як продукти харчування, товари народного вжитку, безалкогольні напої, будівельні матеріали. Для здійснення перевезень підприємство використовує власний рухомий склад, а також орендований – в основному для перевезення нетипових вантажів для підприємства (наливні харчові вантажі, вантажі, які вимагають захисту від навколишнього середовища) Основні напрямки маршрутів складають внутрішні перевезення по Україні, міжнародні перевезення.

### 3.1.2 Аналіз складу, структури, стану і показників використання основних виробничих фондів підприємства

Вартість основних виробничих фондів визначаємо на основі „Приміток до річної фінансової звітності за 2021 рік” за формою №5, які зводимо до таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Основні виробничі фонди

Групи основних засобів	Код рядка	Залишок на початок року		Надійшло за рік	Вибуло за рік		Нараховано амортизації за рік	Залишилось на кінець року	
		Первісна (переоцінена) вартість	знос		Первісна (переоцінена) вартість	знос		Первісна (переоцінена) вартість	знос
Будинки, споруди та передавальні пристрої	120	380,9	3,0				18,6	380,9	21,6
Машини та обладнання	130	588,9	24,1	132,2			51,5	721,1	75,6
Транспортні засоби	140	2351,7	43,1	676,5			294,3	3028,2	337,4
Інструменти, прилади	180	10,9	0,5	64,6	7,8		8,2	75,5	8,7
Разом	260	3332,4	70,7	64,6	7,8		372,6	4205,7	443,3

Аналізуючи дані наведені в таблиці 3.7, можна зробити висновки про структуру основних виробничих фондів підприємства: будівлі, споруди та передавальні пристрої становлять 9,1 % від загальної вартості; машини та обладнання – 17,1 %; транспортні засоби – 72,0 %; інструменти і прилади – 1,8%.

### 3.1.3 Аналіз складу, структури і стану рухомого складу

Для перевезення вантажів і забезпечення перевезень ПП «Беркут-транс» має власний рухомий склад, дані про який наведені в табл. 3.2. Крім того підприємство бере в оренду рухомий склад, якого немає на балансі, але який необхідний при перевізному процесі. Наприклад, цистерни, самоскиди.

Таблиця 3.2 – Відомості про рухомий склад ПП «Беркут-транс»

Тип, марка і модель автомобіля	Вантажопідйомність, т	Кількість, одиниць	Сумарна вантажопідйомність, т
1	2	3	4
Сідельні тягачі			
КамАЗ-54112	-	4	-
DAF 95 XF	-	18	-

## Продовження таблиці 3.2

КамАЗ-5511		10	
КамАЗ-5320		5	
ГАЗ-5312 Ш4-ВЦП		5	
Разом		42	-
Напівпричепи			
Trouillet ST 3340	26	3	78
Chereau C38	24	1	24
Lamberet LVFS3E1R	24	4	96
Loualut SR10	23	2	46
Fruehauf	28	1	28
Pacton	25	5	125
SAM	26	1	26
Krone	26	4	104
Samro	25	1	25
Разом:	-	22	552

Аналізуючи дані таблиці 3.2 приходимо до висновку, що приблизно половина транспортних засобів до 8 років, що означає достатньо високу ефективність в експлуатації транспортних засобів.

## 3.1.4 Аналіз виробничо-господарської діяльності

Метою даного аналізу є визначення основних техніко-експлуатаційних показників роботи рухомого складу.

В даній частині комплексного дипломного проекту розглядається робота і використання вантажних автомобілів великої вантажопідйомності. Результати роботи цього автотранспорту за останній період часу, визначені за формами № 2-тр державного статистичного спостереження, наведені в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 - Основні дані про роботу автомобілів великої вантажопідйомності

Показники	2019	2020	2021
1. Середньооблікова кількість автомобілів, одиниць	42	42	42
2. Автомобіледні перебування в господарстві, тис.	8,03	8,03	8,03



## Продовження таблиці 3.3

1	2	3	4
2. Автомобіледні в роботі, тис.	5,46	5,06	5,22
3. Час в наряді, тис. год.	63,34	57,67	62,11
4. Загальний пробіг, тис. км	1911,69	1480,23	1724,00
5. Обсяг перевезень, тис. т	614,84	415,45	502,60
6. Вантажобіг, тис. ткм	605622,14	390781,81	409622,60

Беручи за основу відомості, які містяться в таблиці 3.3, визначаються основні техніко-експлуатаційні показники роботи рухомого складу підприємства за попередній період.

Коефіцієнт випуску автомобілів на лінію визначається за формулою:

$$\alpha_{\epsilon}^i = \frac{AD_{роб}^i}{AD_{госп}^i}, \quad (3.1)$$

де  $AD_{роб}^i$  - автомобіледні в роботі за  $i$ -тий період, тис.;

$AD_{госп}^i$  - автомобіледні перебування в господарстві за  $i$ -тий період, тис.

$$\alpha_{\epsilon}^{19} = \frac{5,46}{8,03} = 0,68; \quad \alpha_{\epsilon}^{20} = \frac{5,06}{8,03} = 0,63; \quad \alpha_{\epsilon}^{21} = \frac{5,22}{8,03} = 0,65.$$

Середній час перебування рухомого складу в наряді за добу визначається за формулою:

$$T_n^i = \frac{AG_{нар}^i}{AD_{роб}^i}, \quad (3.2)$$

де  $AG_{нар}^i$  - час перебування автомобілів в наряді за  $i$ -тий період, тис. год.;

$$T_n^{19} = \frac{63,34}{5,46} = 11,6 \text{ год}; \quad T_n^{20} = \frac{57,67}{5,06} = 11,4 \text{ год}; \quad T_n^{21} = \frac{62,11}{5,22} = 11,8 \text{ год}.$$

Середньодобовий пробіг одиниці рухомого складу визначається за формулою:

$$l_{cd}^i = \frac{L_{заг}^i}{АД_{роб}^i}, \quad (3.3)$$

де  $L_{заг}^i$  – загальний пробіг рухомого складу за  $i$ -тий період, тис. км;

$$l_{cd}^{19} = \frac{1911,69}{5,46} = 350,1 \text{ км}; \quad l_{cd}^{20} = \frac{1480,23}{5,06} = 292,6 \text{ км}; \quad l_{cd}^{21} = \frac{1724,0}{5,22} = 330,3 \text{ км}.$$

Для розгляду динаміки зміни обсягів транспортних послуг можна скористатись формулами структурних змін за рекомендаціями [ ].

Індекси зміни основних параметрів визначаються за формулою:

$$I_{A_i} = \frac{A'_i}{A_i}, \quad (3.4)$$

де  $A_i, A'_i$  - відповідно базисне і звітне значення параметрів.

Для обсягів перевезень:

$$I_{A_i}^{15-14} = \frac{415.45}{614.84} = 0.68; \quad I_{A_i}^{16-15} = \frac{502.6}{415.45} = 1,21;$$

Для обсягів транспортної роботи:

$$I_{A_i}^{15-14} = \frac{390781.81}{605622.14} = 0,65; \quad I_{A_i}^{16-15} = \frac{409622.6}{390781.81} = 1,05.$$

Аналізуючи виконані розрахунки, можемо прийти до таких висновків:

- за останній час кількість автомобілів на підприємстві залишається постійною;

- час перебування автомобілів в наряді за добу складає 11,4 – 11,9 годин;
- обсяги наданих транспортних послуг за останній рік зросли в середньому на 20%.

Отже, в роботі АТП намічаються тенденції до зростання результируючих показників виробничої діяльності в порівнянні зі спадом, який мав місце в попередній рік.

### 3.1.6 Варіантний аналіз і оцінка стану виробничо-технічної бази і ступеня використання виробничої потужності

#### 3.1.6.1 Огляд існуючої структури виробничо-технічної бази

Виробничо-технічна база (ВТБ) – це сукупність приміщень, споруд, обладнання та інструменту, призначених для зберігання, технічного обслуговування, ремонту та зберігання дорожніх транспортних засобів автомобільного транспорту та забезпечення нормальних умов роботи персоналу. Стан виробничої бази характеризують наступні показники: фондоозброєність підприємства; забезпеченість виробничими площами для ТО та ПР; придатність приміщень для ТО та ПР; об'ємно-планувальні рішення; придатність споруд та приміщень.

Приватне підприємство "Беркут-транс" займає територію 2,21 га, з них двоповерхова забудова – 0,294га, тимчасова споруда – 0,0173 га, під спорудами – 0,0470 га, під проїздами, площадками і проходами – 1,61 га, під зеленими насадженнями - 0,234 га.

Виробничий корпус підприємства знаходиться на території підприємства і має загальну площу 1512 м<sup>2</sup>. Габарити споруди 36,4х42,4 м. Виробничий корпус містить 3 пости ТО і 3 пости ПР, також моторний цех, паливну дільницю, зварювальну, токарну, електроцех. Має 2-й поверх у якому знаходяться адміністративні приміщення. Перед ним розташована відкрита стоянка вантажних автомобілів.

Автотранспортний підрозділ складається зі стоянки автомобілів та ремонтно-обслуговуючої бази, що розташовані на території підприємства. Він має зручне географічне розташування і заїзд з вулиці Тарногородського яка знаходиться на околиці міста Вінниці.

Для визначення стану ВТБ використовуємо дані, представлені в статистичній звітності підприємства, які дозволяють визначити: середньооблікову чисельність рухомого складу на АТП; загальний пробіг; вартість ВТБ і транспортних засобів; витрати на ТО та ПР автомобілів; чисельність ремонтних та допоміжних працівників і фонд заробітної платні; середню вантажопідйомність автомобілів та ін.

Сучасний стан ВТБ приватного підприємства "Беркут-транс" характеризують наступні основні ознаки:

1) досконалість структури рухомого складу; достатнє оснащення зон ТО і ремонту виробничими площами; відповідність структури ВТБ об'єму виконання робіт з ТО і ремонту;

2) недосконалість структури капіталовкладень в розвиток ВТБ і структури виробничих фондів; велике зношування виробничих фондів; дефіцит високопродуктивного технічного обладнання.

3) мала різноманітність і різнотипність рухомого складу в межах одного підприємства.

Таким чином, рішення проблеми технічного забезпечення рухомого складу пов'язано з вдосконаленням структури ВТБ, яка повинна здійснюватися в процесі розвитку існуючих та створених нових об'єктів.

### 3.1.6.2 Комплексна оцінка стану ВТБ

Комплексну оцінку стану ВТБ виконуємо у відповідності з рекомендаціями [38] за такими напрямками: характеристика виробничих приміщень, стан технологічного устаткування, характеристика рівня технології ТО і ПР, рівень організації та управління виробництвом.

В цій роботі розглядаються показники стосовно роботи і використання технологічного обладнання, яке використовується при ТО і поточному ремонті автотранспортних засобів.

Перелік наявного у виробничому корпусі технологічного обладнання наведено в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 - Обладнання по обслуговуванню та ремонту автомобілів

Найменування обладнання	Кількість
Компресор 1136-B2	1
Наждачний верстат	1
Вулканізатор для ремонту шин і камер 6140	1
Верстак слюсарний	1
Стенд для монтажу і демонтажу шин і коліс вантажних автомобілів Ш513	1
Візок для заміни агрегатів	1
Установка змащувально-заправна	1
Гайковерт для гайок коліс:	
- Пересувний електромеханічний, ударної дії	1
- Ручний пневматичний АТ 5040	1
Установка для мийки вантажних автомобілів	1
Домкрат гідравлічний П310	2
Набір інструменту для шиноремонтника 6209	1
Набір інструментів слюсаря-ремонтника:	
- И131	1
- И132	1
- И133	1

Розрахуємо основні показники використання обладнання.

Коефіцієнт змінності устаткування:

$$K_3 = G_{\text{во}} / G_{\text{ко}}, \quad (3.5)$$

де  $G_{\text{во}}$  – кількість обладнання, що відпрацювало зміну, одиниць;

$G_{\text{ко}}$  – кількість встановленого обладнання, одиниць.

$$K_3 = 8 / 8 = 1.$$

Коефіцієнт використання устаткування:

$$K_B = T_{\Phi} / T_d, \quad (3.6)$$

де  $T_{\Phi}$  – фактичний час роботи устаткування, год.;

$T_d$  – дійсний фонд часу роботи устаткування, год.

$$K_B = 8 / 12 = 0,75.$$

Аналіз стану ВТБ показує, що:

- підприємство має недостатній рівень фондооснащеності, який становить 66% від нормативних значень;

- зони і ділянки укомплектовані устаткуванням на 54– 62 % від нормативу. Частина устаткування є фізично спрацьованим і морально застарілим, воно підлягає оновленню;

- більшість робіт по підтримці рухомого складу в технічно справному стані на підприємстві виконується без належного рівня механізації.

Таким чином, на підприємстві доцільно провести модернізацію ВТБ.

### **3.2 Методичне забезпечення визначення комплексного коефіцієнта конкурентоспроможності АТП**

АТП є складною економічною системою, яка складається з багатьох підсистем; тому підвищення конкурентоспроможності починається з комплексної її оцінки. Оцінка конкурентоспроможності є по суті узагальненням всіх видів оцінки, хоча їй притаманні свої складові. Шляхом критичного осмислення та доповнення існуючих розробок у галузі формування складових оцінки конкурентоспроможності підприємства пропонується використовувати складові оцінки, що зображені на рис. 3.1.

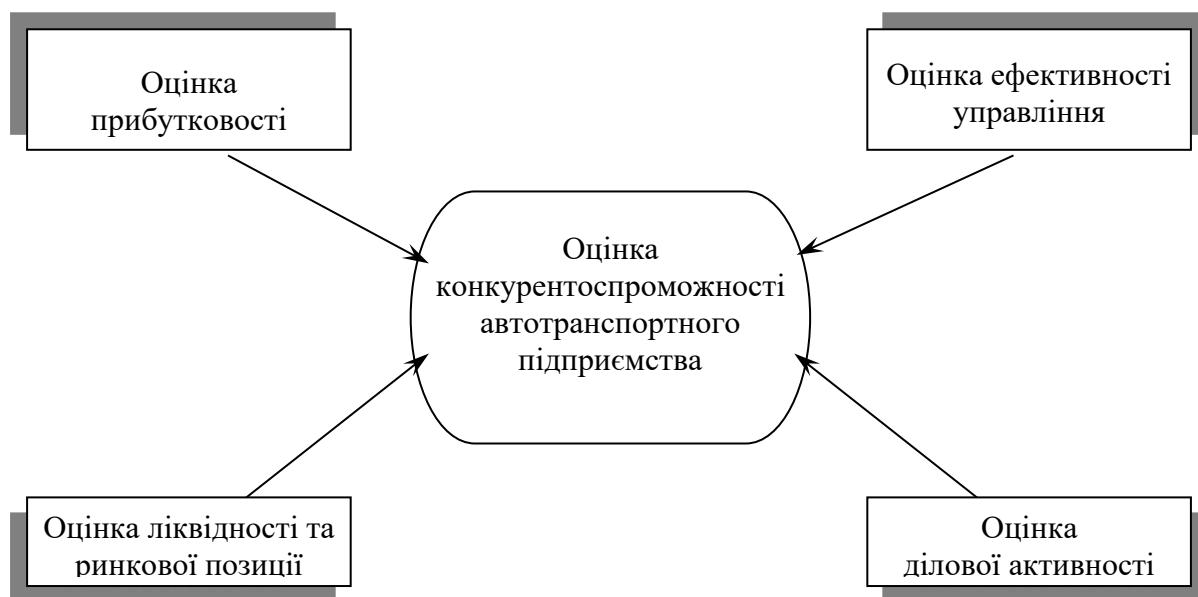


Рисунок 3.1 – Складові оцінки конкурентоспроможності підприємства автомобільного транспорту

Треба відзначити, що оцінка конкурентоспроможності підприємства є поєднуючою ланкою між стадією економічного аналізу та стадією прийняття управлінських рішень. В процесі оцінки відбувається порівняння та співставлення критеріїв та показників. Саме тоді оцінка формується та набуває реальних вимірів. Конкурентоспроможність підприємства кожний даний момент може бути встановлена за допомогою оцінки.

Оцінка дає можливість встановити, як працює підприємство, наскільки досягнуто поставленої мети, як зміни та вдосконалення в процесі управління впливають на функціонування підприємства, яку позицію займає підприємство серед конкурентів.

Автотранспортні підприємства в Україні представлені досить великою кількістю. Але не кожне підприємство займає стійкі позиції на ринку і являється конкурентоспроможним.

Для оцінки конкурентоспроможності підприємства нижче розроблено і представлено в доповнення до існуючих досліджень алгоритм (рис. 3.2) та методичний підхід до оцінки конкурентоспроможності підприємства.

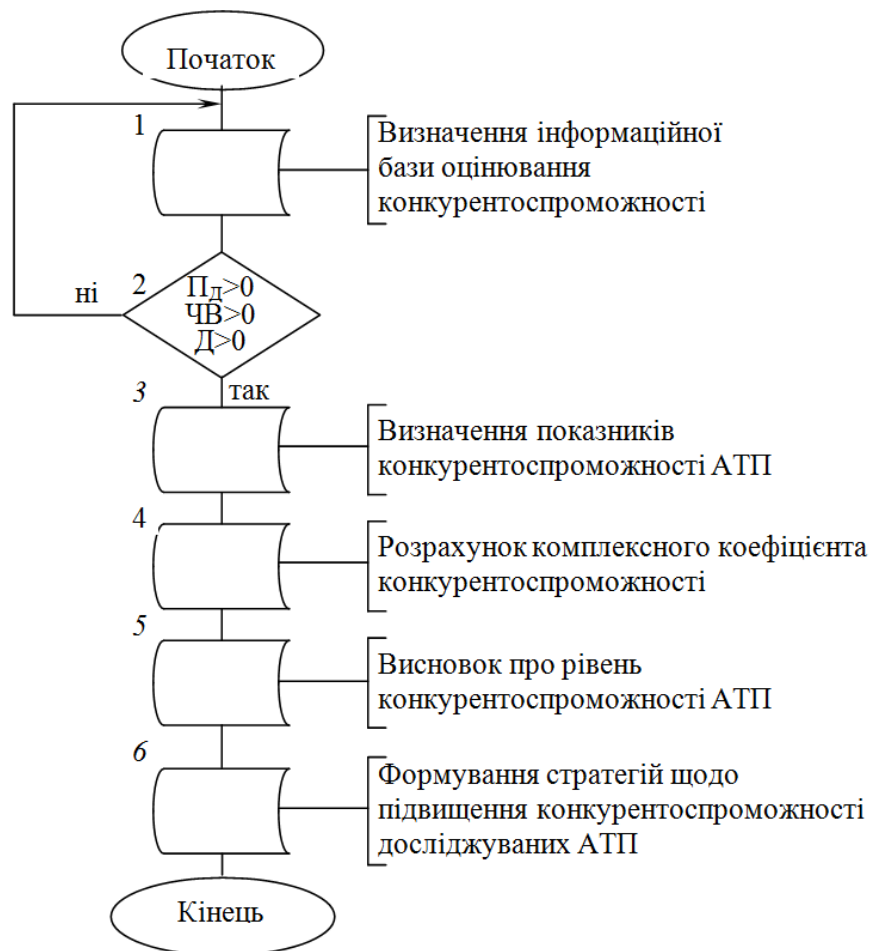


Рисунок 3.2 – Структурна схема алгоритму визначення конкурентоспроможності АТП

Методика оцінки конкурентоспроможності підприємств повинна передбачати розрахунок відповідних показників конкурентоспроможності за такими напрямками:

1. Прибутковість.
2. Ефективність управління.
3. Ділова активність.
4. Ліквідність та ринкові позиції.

Це дає змогу підійти до визначення конкурентоспроможності АТП більш детально і точно.

Доцільно застосувати до досліджених вантажних автотранспортних підприємств наступні етапи визначення конкурентоспроможності.



Вихідні дані рекомендуються записати у виді матриці, де по рядках записані номери показників ( $i = 1, 2, 3, \dots, n$ ), а по стовпчиках – номери підприємств ( $j = 1, 2, 3, \dots, m$ ).

По кожному показнику знаходиться найкраще значення і заноситься в стовбчик умовного еталонного підприємства ( $m+1$ ).

Чисельні значення  $a_{ij}$  стандартизуються у відношенні відповідного показника еталонного підприємства за формулою

$$x_{ij} = \frac{a_{ij}}{a_{i\text{ет}}}, \quad (3.7)$$

де  $x_{ij}$  – стандартизовані коефіцієнти фінансового стану  $i$ -го показника  $j$ -го підприємства;  $a_{ij}$  – чисельне значення  $i$ -го показника  $j$ -го підприємства;  $a_{i\text{ет}}$  – чисельне значення  $i$ -го показника еталонного підприємства.

Для кожного аналізованого підприємства значення коефіцієнту конкурентоспроможності визначається за формулою:

$$R_j = \sqrt{(1-x_{1j})^2 + (1-x_{2j})^2 + \dots + (1-x_{nj})^2}, \quad (3.8)$$

де  $R_j$  – коефіцієнт конкурентоспроможності для  $j$ -го підприємства.

Після визначення показників конкурентоспроможності за вищевикладеними напрямками доцільно ввести комплексний коефіцієнт конкурентоспроможності, який розраховується за формулою

$$R_{\text{компл.}j} = R_1 \times R_2 \times R_3 \times R_4, \quad (3.9)$$

де  $R_{\text{компл.}j}$  – комплексний коефіцієнт конкурентоспроможності  $j$ -го підприємства;  $R_1$  – показник конкурентоспроможності, який відображає

прибутковість;  $R_2$  – показник конкурентоспроможності, який визначає ефективність управління;  $R_3$  – показник конкурентоспроможності, який висвітлює ділову активність;  $R_4$  – показник конкурентоспроможності, який відображає ліквідність та ринкові позиції підприємства.

Після розрахунку комплексного коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства упорядковують (ранжують) у порядку убутання отриманого результату.

Підприємство з мінімальним значенням комплексного коефіцієнту, отриманого за формулою (3.9) має високий рівень конкурентоспроможності.

Пропонуємо модель розрахунку комплексного коефіцієнту конкурентоспроможності (рис. 3.3).

Для застосування даного методу на практиці ніяких обмежень на кількість порівнювальних показників і підприємств не накладається.

Розроблений алгоритм одержання оцінки конкурентоспроможності підприємства може застосовуватися для порівняння підприємств на дату упорядкування балансу (за даними на кінець періоду).

Після розрахунку комплексного коефіцієнту  $R$  (формула 3.9) та висновку про його рівень щодо оцінювальних підприємств, необхідно розробити відповідні стратегії для підвищення їх конкурентоспроможності.

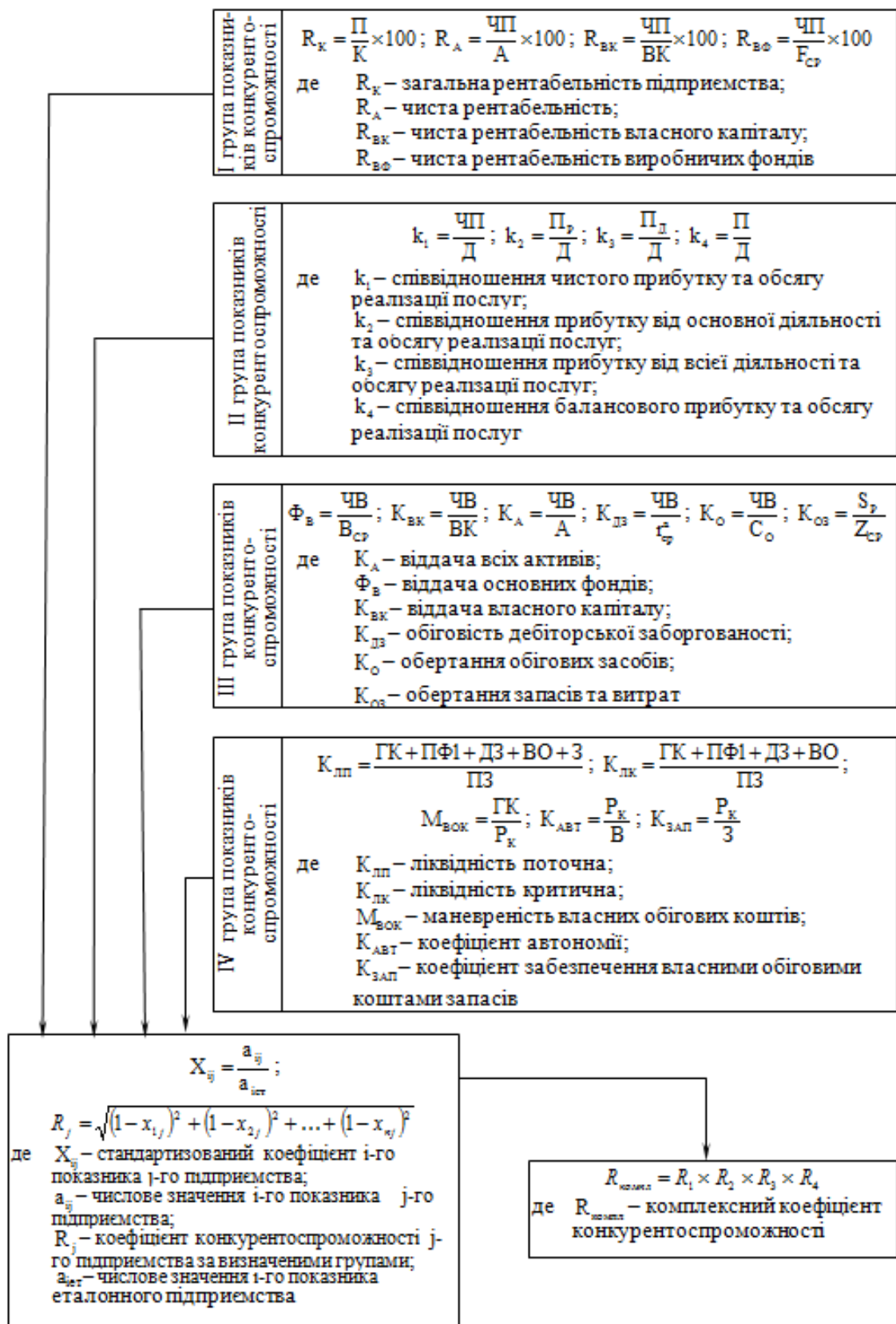


Рисунок 3.3 – Модель розрахунку конкурентоспроможності АТП

### 3.3 Застосування запропонованої методики на прикладі вантажних АТП

Розглянемо запропоновану методику оцінки конкурентоспроможності підприємств автомобільного транспорту на практиці. До розгляду пропонуються чотири вантажних АТП. Вибір зроблено на слідуючих підставах:

- підприємства відносяться до однієї галузі транспортних перевезень;
- однакові за видом діяльності – транспортні;
- найбільш питома вага вантажних перевезень припадає на будівельні матеріали;
- в основному однаковий склад парку транспортних засобів.

На підставі вище визначеного, вважаємо, що обрані підприємства є конкурентними і підходять для визначення конкурентоспроможності за комплексним коефіцієнтом. Зацікавленість у виборі цих підприємств полягає ще в тому, що два з них входять до структури холдінгової компанії "Київміськбуд", а два – відокремлені акціонерні товариства.

1. Приватне підприємство «Беркут-Транс» (АТП-1), м. Вінниця, вул. Тарногородського, 42. Приватне підприємство було засновано в 1991 році і вже більше ніж 20 років успішно працює в сфері автотранспортних послуг. Основний вид діяльності: міжнародні автоперевезення вантажів, технічне обслуговування, діагностика та ремонт автомобілів, торгівля автомобілями, вантажною технікою та автозапчастинами. Склад парку автомобілів: бортові, тягачі, спеціальні, – 20 одиниць; причіпи, напівпричіпи – 42 одиниць.

2. Приватне акціонерне товариство «Вінницьке АТП-10556» (АТП-2), м. Вінниця, вул. вул.Сергеєва-Ценського, 14. Рік заснування 1959. Діяльність: вантажні автомобільні перевезення, організація перевезення вантажів, перевезення будівельних матеріалів, продуктів харчування, ремонт та технічне обслуговування власних транспортних засобів, міжнародні вантажні перевезення. Склад парку автомобілів: бортові, самоскиди, спеціальні,

малотоннажні, легкові, автобуси – 74 одиниці; причіпи, напівпричіпи – 40 одиниць.

3. Публічне акціонерне товариство «АТП-10554» (АТП-2), застосовано в грудні 1937 р. по вул. Максимовича, 6, м. Вінниця. Діяльність: перевезення паливно-мастильних матеріалів, внутрішні перевезення вантажів, міжнародні перевезення вантажів, технічне обслуговування та ремонт автомобілів, здавання в оренду власного нерухомого майна, оренда автомобілів. Склад парку автомобілів: бортові, самоскиди, цистерни, рефрижератори – 98 одиниць; причіпи, напівпричіпи – 17 одиниць.

4. Товариство з обмеженою відповідальністю «Назарет Трейд» (АТП-4), Вінницька обл., м. Хмільник, вул. Івана Богуна, 4. Діяльність: Вантажні автомобільні перевезення, продаж запасних частини та комплектуючі для вантажних автомобілів, продаж вантажної техніки, експедиторські послуги. Склад парку автомобілів: бортові, самоскиди, цистерни, тягачі, спеціальні, автобуси, легкові – 63 одиниці; причіпи, напівпричіпи – 28 одиниць.

На основі запропонованого методичного підходу визначення оцінки конкурентоспроможності були розраховані показники роботи досліджуваних вантажних АТП за п'ять років, що і представлено в додатках (додатки Б-Е). Система показників базується на даних фінансової звітності.

Всі показники розбиті на чотири групи:

- 1) прибутковість;
- 2) ефективність управління;
- 3) ділова активність;
- 4) ліквідність та ринкові позиції.

По кожній з груп розрахуємо коефіцієнт конкурентоспроможності для кожного підприємства.

Оцінювання відслідкуємо в динаміці – за 2017-2021 роки (додатки В-Є).

Перший коефіцієнт конкурентоспроможності  $R_1$  висвітлює прибутковість (рентабельність) АТП.

По кожному показнику цієї групи вибирається найкраще еталонне значення (додаток В).

Значення показника досліджуваного АТП ділиться на еталонний параметр і одержуємо стандартизований показник.

Розрахуємо перший показник ( $R_1$ ) конкурентоспроможності за 2017 р.на основі матриці.

Матриця стандартизованих показників прибутковості та господарської діяльності досліджуваних АТП представлена нижче. Розрахунок робиться за формулою (3.7).

Матриця стандартизованих показників прибутковості  
на прикладі підприємств.

$j \backslash i$	$R_K$	$R_A$	$R_{BK}$	$R_{BF}$
АТП-1	0,4	0,26	1	1
АТП-2	0,18	0,1	0,32	0,34
АТП-3	1	1	0,7	0,64
АТП-4	0,15	0,11	0,68	0,75

$i$  – стандартизовані показники,  $j$  – підприємства

На підставі формули (3.8) маємо перший показник конкурентоспроможності  $R_1$  для кожного підприємства:

$$R_{1\text{АТП-1}} = 0,94,$$

$$R_{1\text{АТП-2}} = 1,53,$$

$$R_{1\text{АТП-3}} = 0,46,$$

$$R_{1\text{АТП-4}} = 1,29.$$

Для розрахунку другого коефіцієнта конкурентоспроможності ( $R_2$ ), який висвітлює ефективність управління, спочатку будуюмо матрицю стандартизованих показників ефективності управління (формула 3.7).

Як і у попередній матриці по стовбчиках записуємо показники, по рядках – підприємства. На основі додатку В маємо матрицю.

Матриця стандартизованих показників

ефективності управління на прикладі підприємств.

$j \backslash i$	$k_{1y}$	$k_{2y}$	$k_{3y}$	$k_{4y}$
АТП-1	0,55	0,3	0,33	0,72
АТП-2	0,33	1	1	0,54
АТП-3	1	0,44	0,63	1
АТП-4	0,22	0,14	0,16	0,27

$i$  – стандартизовані показники,  $j$  – підприємства

На підставі формули (3.8) маємо другий коефіцієнт конкурентоспроможності ( $R_2$ ) для досліджуваних підприємств:

$$R_{2\text{АТП-1}} = 1,09,$$

$$R_{2\text{АТП-2}} = 0,8,$$

$$R_{2\text{АТП-3}} = 0,66,$$

$$R_{2\text{АТП-4}} = 1,6.$$

Третій коефіцієнт конкурентоспроможності ( $R_3$ ) характеризує ділову активність.

Використовуючи показники діяльності (додаток В) та формулу (3.7) маємо матрицю стандартизованих показників. З урахуванням формули (3.8) маємо третій показник конкурентоспроможності ( $R_3$ ) для кожного досліджуваного підприємства:

$$R_{3\text{АТП-1}} = 1,51,$$

$$R_{3\text{АТП-2}} = 1,42,$$

$$R_{3\text{АТП-3}} = 0,93,$$

$$R_{3\text{АТП-4}} = 1,26.$$

Матриця стандартизованих показників

ділової активності на прикладі підприємств

$J \backslash I$	$K_A$	$\Phi_B$	$K_{BK}$	$K_{ДЗ}$	$K_O$	$K_{OЗ}$
АТП-1	0,43	0,44	0,54	0,13	1	0,15
АТП-2	0,27	0,28	0,3	0,86	0,8	0,33
АТП-3	1	1	0,9	1	0,74	0,1
АТП-4	0,36	0,58	1	0,1	0,52	1

$i$  – стандартизовані показники,  $j$  – підприємства

Четвертий коефіцієнт конкурентоспроможності ( $R_4$ ) відображає ліквідність та ринкові позиції підприємства.

Використовуючи розрахункові показники діяльності (додаток В) та формулу (3.7), запишемо матрицю стандартизованих показників.

Матриця стандартизованих показників  
ліквідності та ринкової позиції на прикладі підприємств

$j \backslash i$	$K_{ЛП}$	$K_{ЛК}$	$M_{Вок}$	$M_{АВТ}$	$K_{ЗАП}$
АТП-1	0,59	0,9	0,16	0,96	0,81
АТП-2	1	0,72	0,33	1	0,62
АТП-3	0,82	1	1	0,35	0,25
АТП-4	0,52	0,9	0,33	0,6	1

$i$  – стандартизовані показники,  $j$  – підприємства.

Враховуючи формулу (3.8) нижче подаються значення ( $R_4$ ) для досліджуваних підприємств:

$$R_{2\text{АТП-1}} = 0,9,$$

$$R_{2\text{АТП-2}} = 0,8,$$

$$R_{2\text{АТП-3}} = 1,$$

$$R_{2\text{АТП-4}} = 0,93.$$

Після розрахунку всіх чотирьох коефіцієнтів конкурентоспроможності для кожного з досліджуваних підприємств, застосовуючи формулу (3.9), можна одержати комплексний коефіцієнт оцінки конкурентоспроможності ( $R_{\text{компл.}}$ ), який враховує всі найважливіші параметри (показники) господарської діяльності в цілому.

Згідно запропонованій методиці, викладеній у параграфі 3.1, за результатом комплексної оцінки конкурентоспроможності підприємства ранжуються у порядку убутання значення комплексного коефіцієнту, тобто:

$$R_{\text{компл.АТП-1}} = 2,34,$$



$$R_{\text{КОМП}_{\text{АТП-2}}} = 1,392,$$

$$R_{\text{КОМП}_{\text{АТП-3}}} = 1,390,$$

$$R_{\text{КОМП}_{\text{АТП-4}}} = 0,28.$$

Конкурентноспроможним буде вважатися те підприємство, яке має мінімальне значення комплексного коефіцієнту конкурентоспроможності.

Таким чином, за результатами діяльності досліджуваних підприємств у 2010 році перше місце посідає АТП-3, друге – АТП-2, третє – АТП-1, четверте – АТП-4.

Розрахуємо конкурентоспроможність досліджуваних підприємств у 2018 році.

Як і за 2017 р. розрахунки почнемо з показника оцінки конкурентоспроможності за прибутковістю ( $R_1$ ).

Використовуючи розрахункові показники (додаток Г) та формулу (3.7), одержуємо матрицю стандартизованих показників цієї групи.

Матриця стандартизованих показників прибутковості  
на прикладі підприємств

$j \backslash i$	$R_K$	$R_A$	$R_{BK}$	$R_{BF}$
АТП-1	0,76	0,75	0,93	0,57
АТП-2	0,42	0,31	0,38	0,23
АТП-3	1	1	0,76	1
АТП-4	0,77	0,72	1	0,55

$i$  – стандартизовані показники,  $j$  – підприємства

Згідно формули (3.8) розрахуємо перший коефіцієнт ( $R_1$ ) конкурентоспроможності:

$$R_{1\text{АТП-1}} = 0,48,$$

$$R_{1\text{АТП-2}} = 1,3,$$

$$R_{1\text{АТП-3}} = 0,24,$$

$$R_{1\text{АТП-4}} = 0,56.$$

Аналогічно до попереднього, другий коефіцієнт конкурентоспроможності ( $R_2$ ), який висвітлює ефективність управління, розраховується на підставі розрахункових показників (додаток Г) та формул (3.7) та (3.8).

Після проведених розрахунків другий коефіцієнт конкурентоспроможності ( $R_2$ ) для досліджуваних підприємств має такі значення

$$R_{2\text{АТП-1}} = 0,64,$$

$$R_{2\text{АТП-2}} = 0,79,$$

$$R_{2\text{АТП-3}} = 0,43,$$

$$R_{2\text{АТП-4}} = 0,8.$$

Наступний, третій коефіцієнт конкурентоспроможності ( $R_3$ ), який висвітлює ділову активність, розраховується як і попередні, згідно показників ділової активності (додаток В) за формулами (3.7) та (3.8).

Після проведених розрахунків коефіцієнт конкурентоспроможності підприємств за напрямом ділової активності буде мати такі значення:

$$R_{3\text{АТП-1}} = 1,6,$$

$$R_{3\text{АТП-2}} = 1,5,$$

$$R_{3\text{АТП-3}} = 1,2,$$

$$R_{3\text{АТП-4}} = 0,9.$$

Розрахуємо останній коефіцієнт конкурентоспроможності ( $R_4$ ), який характеризує ліквідність та ринкові позиції підприємства, на підставі розрахункових показників ліквідності та ринкової позиції (додаток В). Після побудови матриці стандартизованих показників та використовуючи формулу (3.8), отримаємо результат ( $R_4$ ) коефіцієнту конкурентоспроможності:

$$R_{4\text{АТП-1}} = 0,46,$$

$$R_{4\text{АТП-2}} = 0,81,$$

$$R_{4\text{АТП-3}} = 0,88,$$

$$R_{4\text{АТП-4}} = 0,8.$$

Згідно формули (3.9) комплексний коефіцієнт конкурентоспроможності для досліджуваних підприємств буде мати такі значення:

$$R_{\text{КОМПАТП-1}} = 0,22,$$

$$R_{\text{КОМПАТП-2}} = 1,24,$$

$$R_{\text{КОМПАТП-3}} = 0,1,$$

$$R_{\text{компАТП-4}} = 0,32.$$

Після ранжування підприємств у порядку убутання значення комплексного коефіцієнту, отримаємо такий результат: перше місце по оцінці конкурентоспроможності посідає АТП-3; друге – АТП-1; третє – АТП-4; четверте – АТП-2.

Розрахуємо конкурентоспроможність обраних підприємств у 2019 році. Для розрахунку оцінки конкурентоспроможності звернемося до даних розрахункових показників (додаток Д).

Представник першої групи коефіцієнтів конкурентоспроможності є ( $R_1$ ), який характеризує прибутковість підприємства.

Згідно запропонованій методиці, одержуємо матрицю стандартизованих показників.

Матриця стандартизованих показників прибутковості  
на прикладі підприємств

$j \setminus i$	$R_K$	$R_A$	$R_{BK}$	$R_{BF}$
АТП-1	1	0,5	0,35	0,71
АТП-2	0,4	0,4	0,28	0,6
АТП-3	0,8	1	1	0,9
АТП-4	0,44	0,5	0,47	1

$i$  – стандартизовані показники,  $j$  – підприємства

Використовуючи формулу (3.8), маємо значення коефіцієнта конкурентоспроможності ( $R_1$ ) за прибутковістю та господарською діяльністю:

$$R_{1\text{АТП-1}} = 0,86,$$

$$R_{1\text{АТП-2}} = 1,1,$$

$$R_{1\text{АТП-3}} = 0,22,$$

$$R_{1\text{АТП-4}} = 0,9.$$

Застосовуючи пропонуєму методику і використовуючи формули (3.7) та (3.8), визначимо коефіцієнт конкурентоспроможності ( $R_2$ ) для кожного з досліджуваних підприємств, який висвітлює напрям ефективності управління.

Таким чином значення ( $R_2$ ) за 2019 рік по автотранспортним підприємствам такі:

$$R_{2\text{АТП-1}} = 0,16,$$

$$R_{2\text{АТП-2}} = 0,57,$$

$$R_{2\text{АТП-3}} = 0,14,$$

$$R_{2\text{АТП-4}} = 0,9.$$

Аналогічно розраховуємо коефіцієнт конкурентоспроможності ( $R_3$ ), який характеризує ділову активність. Ділова активність підприємства виявляється насамперед у швидкості обертів його коштів. Після розрахунків значення коефіцієнту конкурентоспроможності для обраних підприємств має такі значення:

$$R_{3\text{АТП-1}} = 1,5,$$

$$R_{3\text{АТП-2}} = 2,$$

$$R_{3\text{АТП-3}} = 1,04,$$

$$R_{3\text{АТП-4}} = 1,02.$$

Наступним складовим коефіцієнтом оцінки конкурентоспроможності є коефіцієнт  $R_4$ , який вбирає в себе показники ліквідності та ринкової позиції. Після проведених розрахунків маємо такі значення  $R_4$  для досліджуваних підприємств:

$$R_{4\text{АТП-1}} = 0,61,$$

$$R_{4\text{АТП-2}} = 0,78,$$

$$R_{4\text{АТП-3}} = 1,15,$$

$$R_{4\text{АТП-4}} = 1,16.$$

На підставі визначених коефіцієнтів конкурентоспроможності обраних підприємств за напрямками прибутковості, ефективності управління, ділової активності, ліквідності та ринкової позиції, а також згідно формули (3.9) отримаємо комплексний коефіцієнт конкурентоспроможності АТП за 2019 рік.

$$R_{\text{КОМП АТП-1}} = 0,12,$$

$$R_{\text{КОМП АТП-2}} = 0,97,$$

$$R_{\text{КОМП АТП-3}} = 0,03,$$

$$R_{\text{КОМП АТП-4}} = 0,95.$$

Після ранжування підприємств за значенням комплексного коефіцієнту у порядку убудання, маємо розташування підприємств у такому порядку:

1 місце за оцінкою конкурентоспроможності має АТП-3 ( $R_{\text{компл.}}=0,03$ );

2 місце посідає АТП-1 ( $R_{\text{компл.}}=0,12$ );

3 місце – АТП-4 ( $R_{\text{компл.}}=0,95$ );

4 місце – АТП-2 ( $R_{\text{компл.}}=0,97$ ).

Розрахуємо конкурентоспроможність підприємств за 2020 рік на підставі показників їх діяльності представлених у додатку Е.

Визначимо перший коефіцієнт конкурентоспроможності ( $R_1$ ), який висвітлює прибутковість підприємства. Згідно запропонованій методики та формули (3.7) збудуємо матрицю стандартизованих показників.

Матриця стандартизованих показників прибутковості  
на прикладі підприємств

$j \backslash i$	$R_K$	$R_A$	$R_{BK}$	$R_{B\Phi}$
АТП-1	1	0,84	1	1
АТП-2	0,05	0,05	0,06	0,07
АТП-3	0,71	1	0,9	0,34
АТП-4	0,34	0,46	0,62	0,68

$i$  – стандартизовані показники,  $j$  – підприємства

Зробимо відповідні розрахунки (формула 3.8) та отримаємо результати коефіцієнта ( $R_1$ ):

$$R_{1\text{АТП-1}} = 0,15,$$

$$R_{1\text{АТП-2}} = 1,88,$$

$$R_{1\text{АТП-3}} = 0,72,$$

$$R_{1\text{АТП-4}} = 0,9.$$

За цією методикою отримаємо наступний коефіцієнт конкурентоспроможності ( $R_2$ ), який характеризує ефективність управління.

Після проведених розрахунків, маємо результати ( $R_2$ ) для досліджуваних АТП:

$$R_{2\text{АТП-1}} = 0,63,$$

$$R_{2\text{АТП-2}} = 1,4,$$

$$R_{2\text{АТП-3}} = 0,28,$$

$$R_{2\text{АТП-4}} = 0,9.$$

Третій коефіцієнт конкурентоспроможності ( $R_3$ ), який характеризує оцінку ділової активності для кожного досліджуваного автотранспортного підприємства, відповідно буде мати такі значення:

$$R_{3\text{АТП-1}} = 0,71,$$

$$R_{3\text{АТП-2}} = 1,45,$$

$$R_{3\text{АТП-3}} = 1,3,$$

$$R_{3\text{АТП-4}} = 1.$$

Призведені розрахунки четвертого коефіцієнту конкурентоспроможності ( $R_4$ ), який характеризує ліквідність та ринкові позиції, дозволили отримати наступні результати:

$$R_{4\text{АТП-1}} = 0,22,$$

$$R_{4\text{АТП-2}} = 0,66,$$

$$R_{4\text{АТП-3}} = 1,14,$$

$$R_{4\text{АТП-4}} = 1.$$

На підставі отриманих результатів коефіцієнтів конкурентоспроможності можна визначити комплексний коефіцієнт конкурентоспроможності за формулою (3.9). Його значення для досліджуваних АТП:

$$R_{\text{компАТП-1}} = 0,01,$$

$$R_{\text{компАТП-2}} = 2,5,$$

$$R_{\text{компАТП-3}} = 0,29,$$

$$R_{\text{компАТП-4}} = 0,81.$$

Згідно запропонованій методики розташуємо підприємства за місцями, де перше місце займе АТП найбільш конкурентноспроможне.

У 2020 році за комплексною оцінкою конкурентоспроможності підприємства посіли такі місця:

- 1 місце – АТП-1;
- 2 місце – АТП-3;
- 3 місце – АТП-4;
- 4 місце – АТП-2".

Оцінимо конкурентоспроможність обраних автотранспортних підприємств за 2021 рік.

Згідно запропонованій методики з урахуванням отриманих показників (додаток Є) та формули (3.7) визначимо перший коефіцієнт конкурентоспроможності, який висвітлює прибутковість та господарську діяльність ( $R_1$ ).

Для його визначення збудуємо матрицю стандартизованих показників.

Матриця стандартизованих показників прибутковості  
на прикладі підприємств

$j \backslash i$	$R_K$	$R_A$	$R_{BK}$	$R_{BF}$
АТП-1	1	0,7	0,6	0,9
АТП-2	0,02	0,03	0,03	0,01
АТП-3	0,3	0,64	0,1	0,08
АТП-4	0,54	1	1	1

$i$  – стандартизовані показники,  $j$  – підприємства

Після відповідних розрахунків за формулою (3.8) коефіцієнт конкурентоспроможності ( $R_1$ ) для досліджуваних підприємств буде мати таке значення:

$$R_{1\text{АТП-1}} = 0,5,$$

$$R_{1\text{АТП-2}} = 1,9,$$

$$R_{1\text{АТП-3}} = 1,5,$$

$$R_{1\text{АТП-4}} = 0,46.$$

Для одержання коефіцієнту конкурентоспроможності ( $R_2$ ), який висвітлює ефективність управління, скористаємося, відповідно, формулами (3.7) та (3.8). Отримаємо такі результати:

$$R_{2\text{АТП-1}} = 0,58,$$

$$R_{2\text{АТП-2}} = 1,4,$$

$$R_{2\text{АТП-3}} = 1,1,$$

$$R_{2\text{АТП-4}} = 1.$$

Значення наступного коефіцієнту конкурентоспроможності ( $R_3$ ), який характеризує оцінку ділової активності, використовуючи формули (3.7) та (3.8), приведемо нижче:

$$R_{3\text{АТП-1}} = 0,3,$$

$$R_{3\text{АТП-2}} = 1,4,$$

$$R_{3\text{АТП-3}} = 1,7,$$

$$R_{3\text{АТП-4}} = 0,8.$$

Згідно запропонованій методиці, розрахункові значення четвертого коефіцієнту конкурентоспроможності ( $R_4$ ), який висвітлює ліквідність та ринкові позиції, мають такий вид:

$$R_{4\text{АТП-1}} = 0,8,$$

$$R_{4\text{АТП-2}} = 1,$$

$$R_{4\text{АТП-3}} = 1,3,$$

$$R_{4\text{АТП-4}} = 1,3.$$

Після розрахунків коефіцієнтів конкурентоспроможності на підставі формули (3.9) отримаємо комплексний коефіцієнт конкурентоспроможності.

Після ранжування підприємств згідно запропонованій методиці, перше місце займе АТП найбільш конкурентоспроможне, тобто:

1 місце займе АТП-1 ( $R_{\text{компл.}}=0,06$ );

2 місце – АТП-4 ( $R_{\text{компл.}}=0,4$ );

3 місце – АТП-3 ( $R_{\text{компл.}}=3,6$ );

4 місце – АТП-2 ( $R_{\text{компл.}}=3,7$ ).

Отримані результати комплексного коефіцієнта конкурентоспроможності за період 2017-2021 років зведемо до таблиці 3.5.



Таблиця 3.5 – Зведена таблиця результатів комплексного коефіцієнту конкурентоспроможності за період 2017-2021 рр.

Роки \ Підприємства	2017	2018	2019	2020	2021
АТП-1	1,390	1,24	0,97	2,5	3,7
АТП-2	0,28	0,1	0,03	0,29	3,6
АТП-3	2,34	0,32	0,95	0,81	0,4
АТП-4	1,392	0,1	0,12	0,01	0,06

Таким чином, після проведених розрахунків для більшої наочності приведено динаміку конкурентоспроможності за бальною оцінкою (рис. 3.4).

Візьмемо чотирибальну шкалу. Відповідно 1 місце відповідає 4 балам, 2 місце – 3 балам, 3 місце – 2 балам, 4 місце отримає 1 бал.

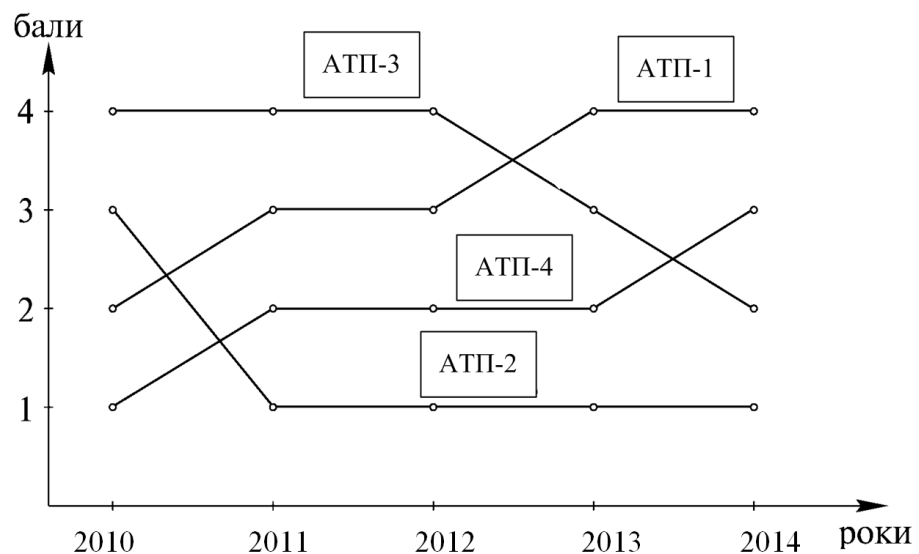


Рисунок 3.4 – Динаміка комплексного коефіцієнту конкурентоспроможності досліджуваних АТП за 2010-2014 роки

Як показує рис.3.4, найкращі позиції займає АТП-1. З самого початку воно неухильно набувало більшої конкурентоспроможності і останні два роки твердо посідає перше місце. Підприємство переважає конкурентів. На цьому етапі

необхідно розробити відповідні стратегії, спрямовані на підтримку позицій підприємства.

Що стосується АТП-4, то за досліджуваний період становище його покращилося: з останнього місця воно перемістилося на друге. Діяльність цього підприємства повинна бути націлена на затвердження та покращення існуючого положення.

В складному становищі опинилося АТП-3. Три роки воно утримувало найкращі позиції, але за останні 2 роки діяльність підприємства значно погіршилася. На це вплинули такі фактори: велика конкуренція на ринку автотранспортних послуг, низька платоспроможність клієнтів, затримка платежів, висока вартість перевезень, подорожчання паливно-мастильних матеріалів.

Для покращення діяльності досліджених підприємств можна запропонувати такі стратегії, які, враховуючи умови сьогодення, спрямовані на забезпечення конкурентоспроможності.

Діяльність АТП-2 має низький рівень конкурентоспроможності. Воно довгий час займає останні позиції серед інших досліджуваних підприємств. Після спаду у 2011 році покращити свої позиції підприємству не вдавалось.

Підтверджуючи отриманні результати за комплексним коефіцієнтом конкурентоспроможності, а також для визначення вибору пріоритетних напрямлень для підвищення рівня конкурентоспроможності цього підприємства, скористуємося графоаналітичним методом, який дозволить зважити найбільш слабку ланку в виробничо-господарській діяльності АТП.

Сутність цього методу полягає у наступному. Із всієї сукупності чинників, які характеризують ефективність управління, ділову активність, ліквідність та ринкові позиції відбирають по чотири показника.

Показники визначаються для обраного АТП та записуються у графу "Досягнутий рівень". Потім для кожного з них визначається можливий (еталонний) рівень, користуючись досвідом найбільш конкурентоспроможного підприємства. Еталонне значення вже визначалось серед обраних АТП.

Найкраще значення показника – це мета на майбутній період, до якої треба прагнути.

Пропонується до розгляду діяльність АТП-3, що три роки займало перше місце за комплексним коефіцієнтом конкурентоспроможності, а за два роки опинилося на останньому (табл.3.6).

Досягнутий рівень підприємства взято з розрахунків 2021 року (додаток Є).

Таблиця 3.6 – Співставлення досягнутого й можливого рівня показників діяльності АТП-3

Напря́м	Показник	Досягну- тий рівень	Можли- вий рівень
1	2	3	4
Ефективність управління	Співвідношення чистого прибутку та доходу від реалізації послуг	0,01	0,04
	Співвідношення прибутку від основної діяльності та доходу від реалізації послуг	0,17	0,2
	Співвідношення прибутку від всієї діяльності та доходу від реалізації послуг	0,16	0,8
	Співвідношення балансового прибутку та доходу від реалізації послуг	0,2	0,2
Ділова активність	Коефіцієнт оборотності активів	0,64	2,7
	Фондовіддача	1,4	2,6
	Коефіцієнт оборотності власного капіталу	2,1	2,1
	Коефіцієнт оборотності запасів	4,4	26
	Коефіцієнт поточної ліквідності	1,2	2,8
	Маневреність власних обігових коштів	0,14	0,32
	Коефіцієнт автономії	0,28	0,84
	Коефіцієнт забезпечення власними обіговими коштами запасів	0,53	3,62

Використовуючи графічне зображення показників по кожному напрямку, можна визначити, наскільки далекий фактичний показник від найкращого. Для цього по кожній групі показників будується графік-квадрат, у якому сторони визначають чотири показники. У обраному масштабі на кожній стороні відкладаються фактичні значення показників.

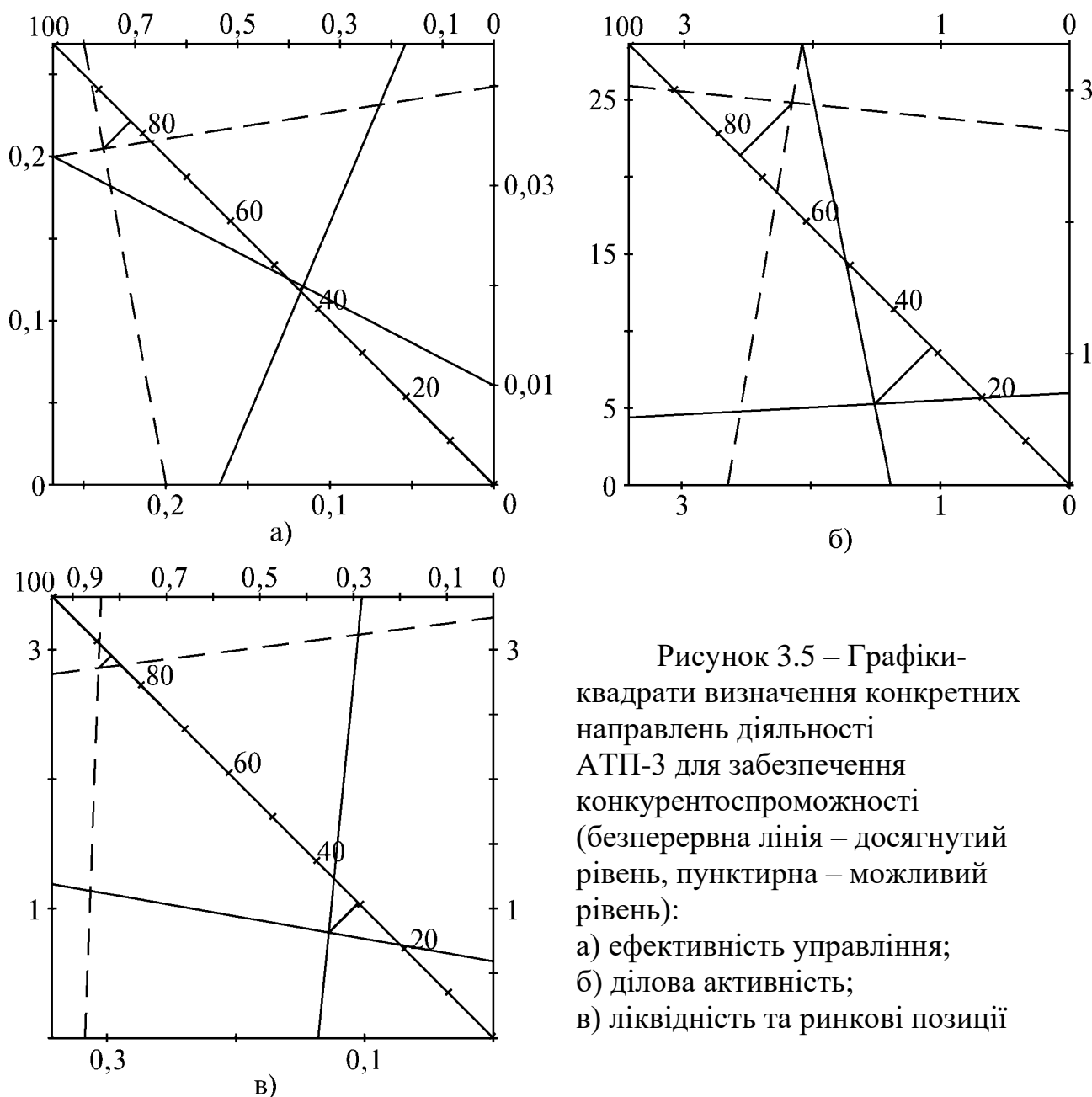
Потім точки, що відповідають значенням показників на протилежних сторонах, з'єднуються лініями. Напрямок осей на сторонах квадрата вибирається таким чином, щоб точки перетину ліній досягнутого рівня знаходилися у правому нижньому куті квадрата, а можливого рівня – у лівому верхньому куті.

Якщо точки перетину ліній досягнутого і можливого рівнів близькі між собою, вважається, що цей напрямок за своїм рівнем розвитку відповідає передовому досвіду. І чим більше цей розрив, тим більше зусиль варто прикласти трудовому колективу для усунення відставання від передового досвіду по цьому напрямку.

Якщо провести діагональ на графіку-квадраті між лівим верхнім і правим нижнім кутом, розбити її на рівні відрізки від 0 до 100%, і потім із кожної точки перетинання ліній рівнів опустити на її перпендикуляри, то відрізок діагоналі в %, відсічений перпендикулярами від лінії досягнутого і можливого рівнів, характеризує розмір відставання від кращих показників рівня розвитку або від кінцевої цілі, що ставиться.

Використовуючи цей метод, представимо на рис. 3.5 графіки за напрямками діяльності для АТП-3 за даними 2021 року (додаток Є).

Приведені графіки демонструють, що реальний рівень за напрямом ефективності управління до якого підприємство повинно наближуватися 83%. Розрив між досягнутим і можливим із погляду найкращого показника складає 38%. За напрямом ділової активності розрив в показниках між досягнутим і можливим рівнями складає приблизно 43%. Найбільше відставання від можливого рівня підприємство має за напрямом ліквідність і ринкові позиції. Розрив між показниками має 58%.



Як вже визначалось раніше, ефективність роботи підприємства залежить від якості управлінських рішень, що стосуються одержаного прибутку.

Для керівництва АТП-3 треба більш детально розробити напрями першочергових вкладань, виходячи з фінансового стану підприємства, можливостей прибуткового розміщення коштів на ринку цінних паперів, у грошово-кредитну сферу.

Ділова активність підприємства характеризується швидкістю обігу його коштів.

Розрив у значеннях між досягнутим та можливим рівнем показує, що недостатньо використовуються основні кошти підприємства. Збільшення середньорічної вартості основних фондів призвело до значного зниження фондівдачі.

Ефективне використання коштів підприємства є важливою задачею, яка забезпечує значну економію матеріальних і грошових ресурсів.

Здатність підприємства розраховатися зі своїми поточними зобов'язаннями шляхом перетворення активів на гроші характеризується показником ліквідності.

Великий розрив між досягнутим та бажаним рівнем за напрямом ліквідність та ринкові позиції показує на незадовільний його стан.

Підприємство не має достатньої фінансової незалежності. А звідти збільшується ризик фінансових ускладнень майбутніх періодів. Така тенденція знижує гарантії погашення підприємством своїх зобов'язань.

Що стосується забезпечення власними обіговими коштами запасів, то недостатність забезпечення довгостроковими і стабільними джерелами фінансування є одною з причин незадовільного рівня цього напрямку.

Перейдемо до розгляду діяльності АТП-2.

Скористаємося графоаналітичним методом для більш детального визначення вибору напрямлень для забезпечення конкурентоспроможності цього підприємства.

За досягнутий рівень візьмемо розрахункові показники за 2021 рік (додаток Є). Таблиця 3.7 показує співставлення досягнутого й можливого рівня показників діяльності АТП-2.

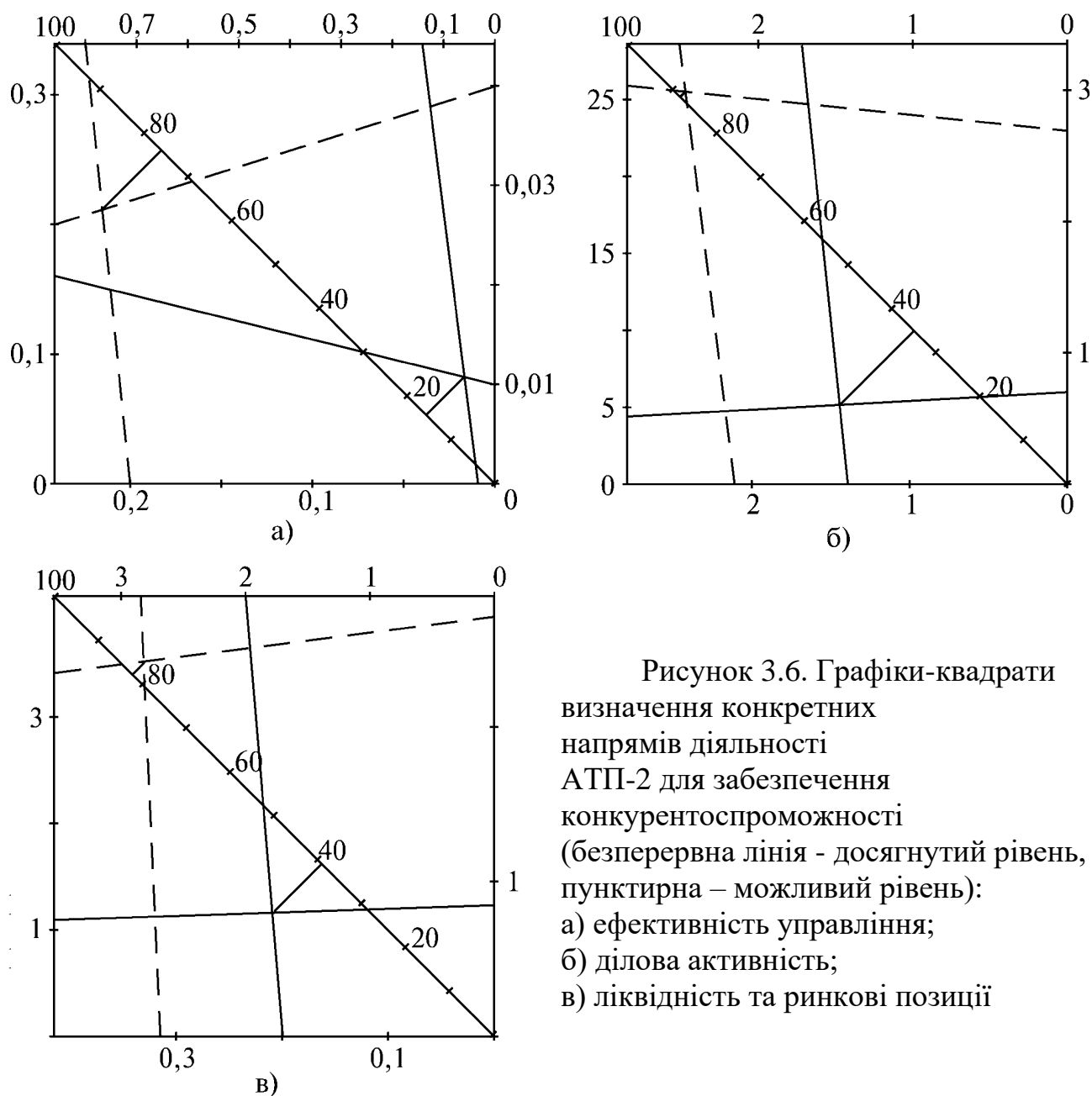
На основі цих показників отримаємо графіки за напрямами діяльності для досліджуваного АТП-2 напрямом ліквідності та ринкової позиції.

Як видно, ще в більшій мірі проблеми, з якими зіткнулося в попередньому розгляді АТП-3, торкаються АТП-2.

Таблиця 3.7 – Співставлення досягнутого й можливого рівня показників діяльності АТП-2

Напря́м	Показник	Досягну- тий рівень	Можли- вий рівень
1	2	3	4
Ефективність управління	Співвідношення чистого прибутку та доходу від реалізації послуг	0,01	0,04
	Співвідношення прибутку від основної діяльності та доходу від реалізації послуг	0,16	0,2
	Співвідношення прибутку від всієї діяльності та доходу від реалізації послуг	0,14	0,8
	Співвідношення балансового прибутку та доходу від реалізації послуг	0,01	0,2
Ділова активність	Коефіцієнт оборотності активів	1,19	2,7
	Фондовіддача	1,72	2,6
	Коефіцієнт оборотності власного капіталу	1,41	2,1
	Коефіцієнт оборотності запасів	1,8	26
Ліквідність та ринкові позиції	Коефіцієнт поточної ліквідності	2,0	2,8
	Маневреність власних обігових коштів	0,2	0,32
	Коефіцієнт автономії	0,84	0,84
	Коефіцієнт забезпечення власними обіговими коштами запасів	1,1	3,62

Аналогічно розглянемо діяльність АТП-4 за показниками роботи 2021 року (додаток Є). Таблиця 3.8 показує співвідношення досягнутого й можливого рівня показників діяльності АТП-4.



Таблиця 3.8 – Співставлення досягнутого й можливого рівня показників діяльності АТП-4

Напря́м	Показник	Досягну- тий рівень	Можли- вий рівень
1	2	3	4
Ефективність управління	Співвідношення чистого прибутку та доходу від реалізації послуг	0,04	0,04



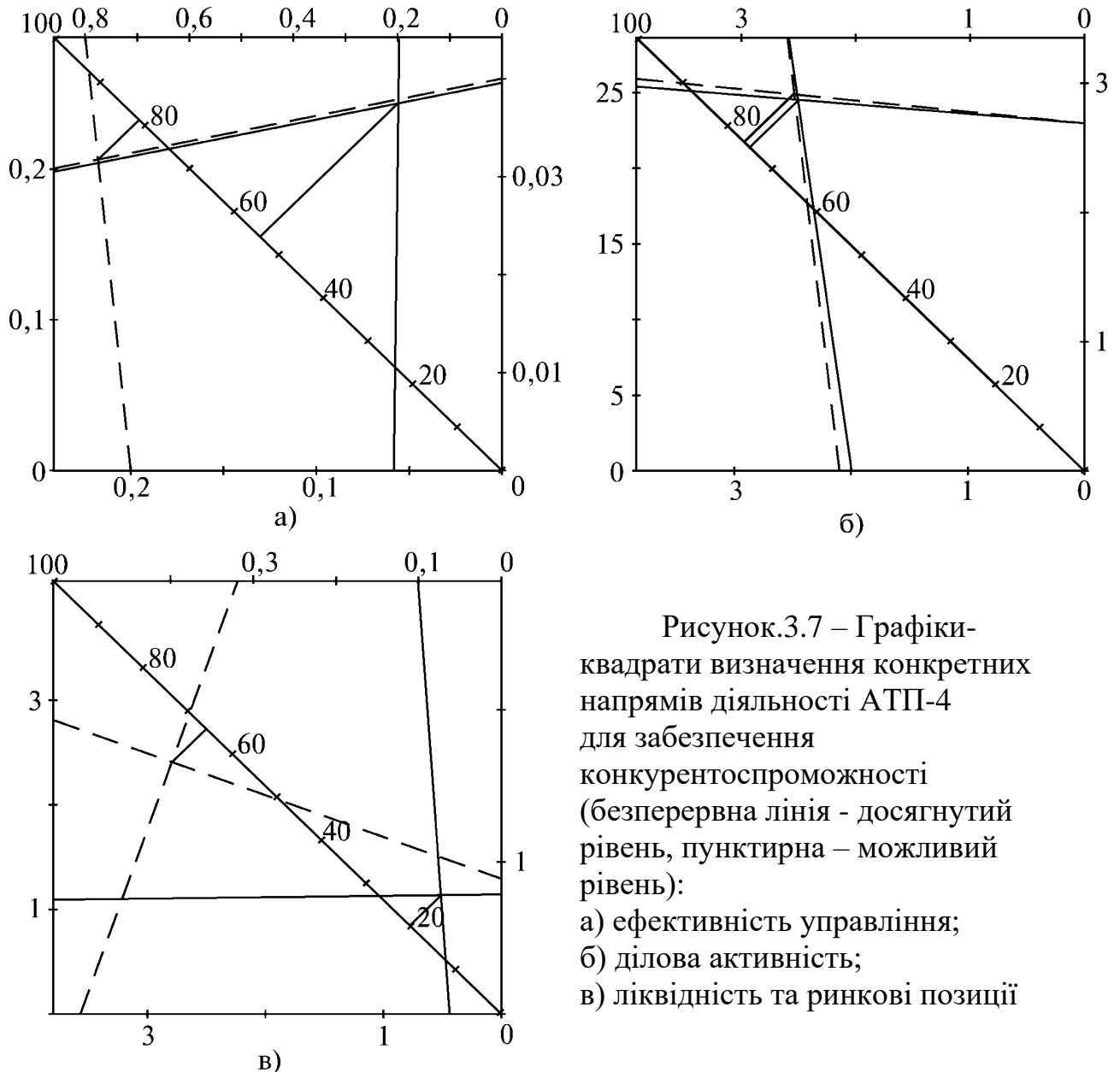
Продовження таблиці 3.8

1	2	3	4
	Співвідношення прибутку від основної діяльності та доходу від реалізації послуг	0,2	0,2
	Співвідношення прибутку від всієї діяльності та доходу від реалізації послуг	0,2	0,8
	Співвідношення балансового прибутку та доходу від реалізації послуг	0,06	0,2
Ділова активність	Коефіцієнт оборотності активів	2,7	2,7
	Фондовіддача	2,6	2,6
	Коефіцієнт оборотності власного капіталу	2,0	2,1
	Коефіцієнт оборотності запасів	25,4	26
Ліквідність та ринкові позиції	Коефіцієнт поточної ліквідності	1,1	2,8
	Маневреність власних обігових коштів	0,18	0,32
	Коефіцієнт автономії	0,77	0,84
	Коефіцієнт забезпечення власними обіговими коштами запасів	0,43	3,62

Графіки за напрямками діяльності для АТП-4 представлені на рис. 3.7.

Як видно за результатами графоаналітичного методу різниця між досягнутим рівнем ВАТ АТП-4 за напрямом ефективності управління та можливим складає приблизно 25%.

В цьому випадку необхідно звернути увагу на збільшення прибутку в разі залучення додаткових позикових коштів чи додаткового розміщення акцій, що зміцнило б конкурентні позиції автотранспортного підприємства на ринку капіталу.



Щодо напрямку ділової активності, то різниця між досягнутим та можливим рівнем приблизно 2%. Це означає, що швидкість обертів коштів підприємства показує на ефективне їх використання.

Велика різниця між досягнутим та можливим рівнем за напрямом ліквідність та ринкові позиції (майже 45%).

Підприємству важко розраховуватись зі своїми потоковими зобов'язаннями перед усіма кредиторами, тобто обігових коштів для погашення боргів протягом року ледь достатньо. А також тут присутня недостатність забезпечення запасів довгостроковими джерелами фінансування.

Перейдемо до розгляду діяльності АТП-1.

Графоаналітичний метод допоможе більш детально визначити пріоритет напрямлень для утримання позицій конкурентоспроможності.

Як і у попередніх випадках за досягнутий рівень показників діяльності підприємства скористаємося розрахунками 2021 року. Таблиця 3.9 показує співвідношення досягнутого й можливого рівня показників діяльності досліджуваного підприємства.

За результатами графоаналітичного методу у досліджуваного АТП-1 різниця між досягнутим та можливим рівнем за напрямком ефективності управління приблизно 10%. Бажано в цьому випадку удатися до залучення додаткових позикових коштів, або можливості прибуткового розміщення коштів на ринку цінних паперів.

Таблиця 3.9 – Співставлення досягнутого й можливого рівня показників діяльності АТП-1

Напря́м	Показник	Досягну- тий рівень	Можли- вий рівень
1	2	3	4
Ефективність управління	Співвідношення чистого прибутку та доходу від реалізації послуг	0,03	0,04
	Співвідношення прибутку від основної діяльності та доходу від реалізації послуг	0,19	0,2
	Співвідношення прибутку від всієї діяльності та доходу від реалізації послуг	0,8	0,8
	Співвідношення балансового прибутку та доходу від реалізації послуг	0,1	0,2
Ділова активність	Коефіцієнт оборотності активів	1,7	2,7
	Фондовіддача	2,4	2,6
	Коефіцієнт оборотності власного капіталу	1,9	2,1
	Коефіцієнт оборотності запасів	26	26

Продовження таблиці 3.9

1	2	3	4
Ліквідність та ринкові позиції	Коефіцієнт поточної ліквідності	2,8	2,8
	Маневреність власних обігових коштів	0,32	0,32
	Коефіцієнт автономії	0,17	0,84
	Коефіцієнт забезпечення власними обіговими коштами запасів	0,62	3,62

На рис. 3.8 наведені графіки за напрямками діяльності для АТП-1.

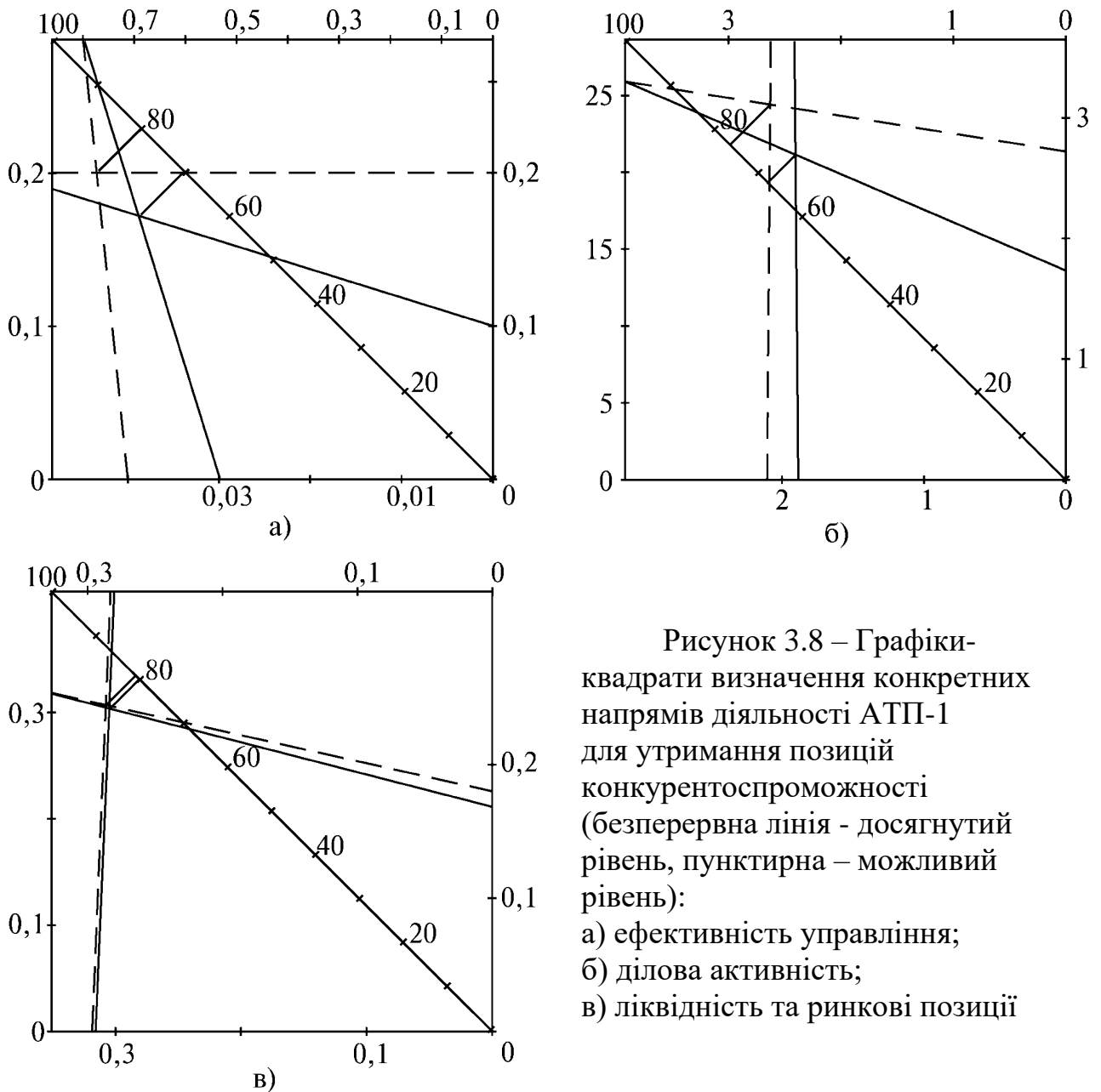


Рисунок 3.8 – Графіки-квадрати визначення конкретних напрямів діяльності АТП-1 для утримання позицій конкурентоспроможності (безперервна лінія - досягнутий рівень, пунктирна – можливий рівень):

- а) ефективність управління;
- б) ділова активність;
- в) ліквідність та ринкові позиції

Напрямок ділової активності підприємства знаходиться майже у стабільному стані. Різниця між досягнутим та можливим рівнем складає не більше 7%. У стабільному стані знаходиться підприємство за напрямом ліквідності та ринкові позиції (різниця між рівнями 1%). Підприємство ліквідне і має достатній запас поточної платоспроможності, а також має свободу фінансового маневру.

Таким чином використання графоаналітичного методу підтвердило визначені позиції досліджуваних підприємств за комплексним коефіцієнтом конкурентоспроможності.

Конкурентоспроможність підприємства у період становлення ринкових відносин вимагає розробки відповідних стратегій. За результатами проведених досліджень в наступному параграфі будуть запропоновані напрямки підвищення конкурентоспроможності для досліджених автопідприємств.

### **3.4 Розробка рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності вантажних АТП**

Розробка напрямків діяльності автотранспортних підприємств – це процес формування перспективного напрямку розвитку підприємства на основі нових цілей, які визначаються виходячи із ступеня узгодженості між внутрішніми можливостями підприємства і умовами динамічних макро- і мікросередовища та комплексу заходів щодо їх здійснення.

Сучасний етап розвитку економіки характеризується значною нестабільністю внутрішніх і зовнішніх умов діяльності підприємства, що призводить до виникнення нових напрямків діяльності і обумовлює необхідність застосування різних типів стратегій розвитку підприємства, а також стратегій різних рівнів.

Серед чинників макросередовища що впливають на функціонування автотранспортних підприємств можна виділити:

- ціни на матеріально-технічні ресурси (рухливий склад, паливо, мастильні і ремонтні матеріали, запасні частини і т.д.);

- норми амортизаційних відрахувань;
- тарифні ставки заробітної плати;
- номенклатура вантажів;
- природно-кліматичні умови;
- розміщення продуктивних сил;
- матеріально-технічне постачання;
- стан доріг.

Відповідно, серед внутрішньо-виробничих чинників мікросередовища слід виділити:

- використання рухомого складу;
- удосконалення і впровадження наукової організації праці;
- використання трудових ресурсів;
- дотримання режиму економії матеріальних ресурсів;
- удосконалення організації і керування виробництвом.

Зміна умов макросередовища впливає на всі показники роботи автотранспортного підприємства, змінюючи його конкурентну позицію. Як визначалося у 1 розділі, більш конкурентноспроможним є те підприємство, яке адекватним чином і в найкоротші строки адаптувалося до нового стану макросередовища. Процес адаптації полягає в регулюванні внутрішнього середовища підприємства з метою посилення позитивного впливу та виключення негативних наслідків зміни факторів макросередовища.

Незважаючи на подібність характеристик автотранспортних підприємств, кожне підприємство самостійно вирішує проблеми, що пов'язані з налагодженням зв'язків у системі "підприємство-держава", з урахуванням можливих "технологічних проривів", із структурною перебудовою на макро- і мікрорівні; із соціальними процесами в суспільстві тощо.

Незважаючи на подібність характеристик автотранспортних підприємств, кожне підприємство самостійно вирішує проблеми, що пов'язані з налагодженням зв'язків у системі "підприємство-держава", з урахуванням

можливих "технологічних проривів", із структурною перебудовою на макро- і мікрорівні; із соціальними процесами в суспільстві тощо.

Вважаємо, що основні напрями діяльності АТП можуть визначатися різними характеристиками в залежності від таких чинників:

- основні послуги;
- цільові групи споживачів, що обслуговуються підприємством;
- ступінь задоволення потреб споживача в продукції або послугі, що вже знайомі покупцеві і мають різну якість;
- ступінь орієнтації підприємства на досягнення високих фінансово-економічних результатів діяльності.

Вважаємо, що успішна діяльність підприємства на ринку багато в чому залежить від вдало обраної стратегії і вмільої її реалізації. Добре розроблена стратегія дозволяє зайняти на ринку сильну позицію й успішно працювати, незважаючи на непередбачені обставини, потужну конкуренцію і внутрішні проблеми.

Стратегію діяльності автотранспортного підприємства необхідно розглядати як область вищого управління підприємством. Для формування стратегії обов'язкове обстеження зовнішніх та внутрішніх чинників з метою визначення найбільше істотних із них для підприємства, спроможних зробити позитивний або негативний вплив на його діяльність. Основні чинники впливу на вибір стратегії АТП пропонуються на рис.3.9.

Процес формування стратегії автотранспортного підприємства об'єднує в собі три етапи: формування загальної стратегії організації; формування конкурентної (ділової) стратегії; визначення функціональних стратегій.

Загальна (базова) стратегія, як генеральний напрямок, є стрижнем стратегічного планування і формується вищим керівництвом. Її розробка вирішує основні задачі:

- вибір і розгортання основних елементів загальної стратегії підприємства;
- встановлення конкретної ролі для кожного з підрозділів АТП.

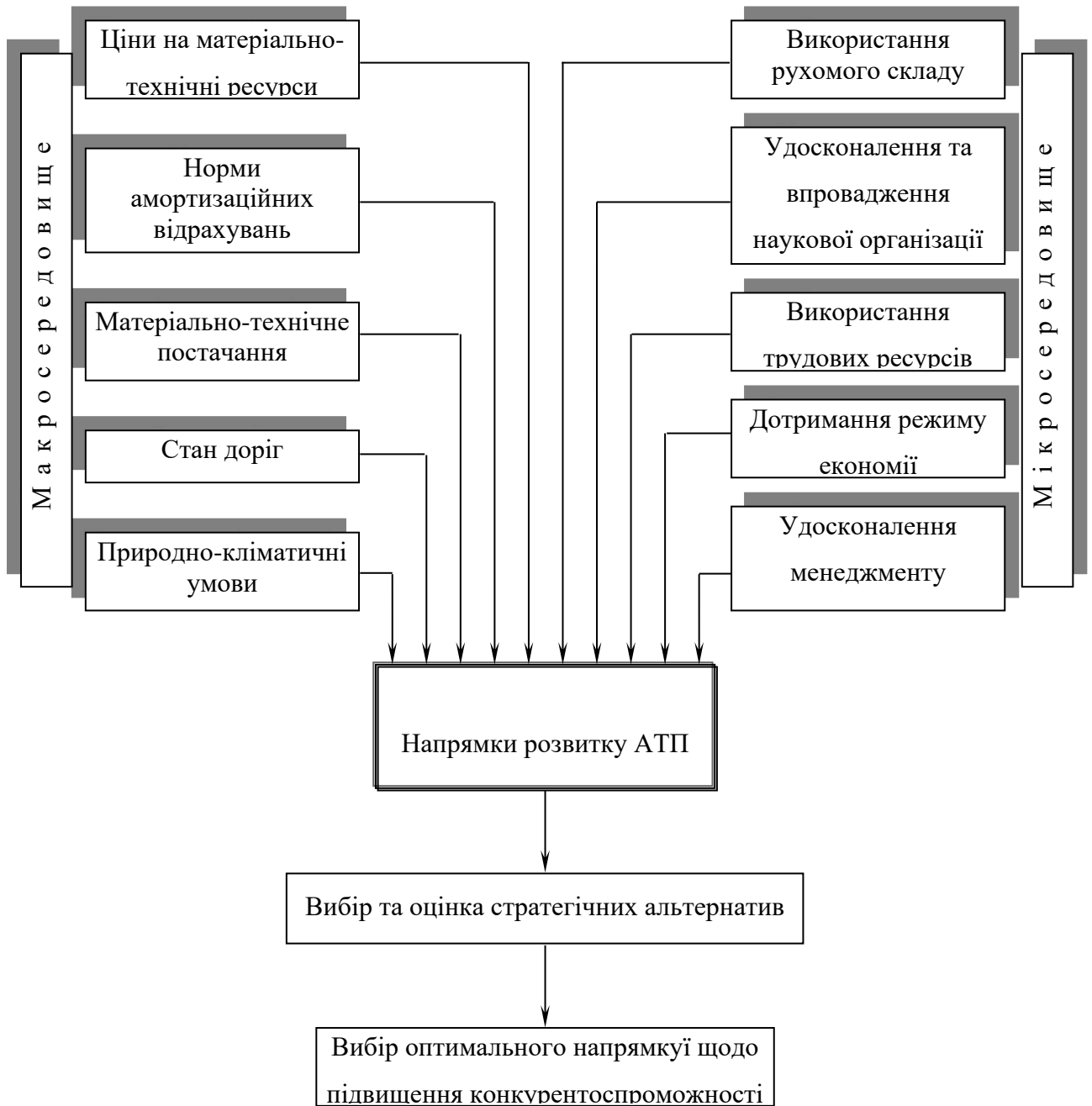


Рисунок 3.9 – Чинники впливу на вибір напрямку рзвитку АТП

Вважаємо, що серед існуючих видів загальних стратегій досліджувані автотранспортні підприємства можуть обрати один з різновидів або застосувати визначені сполучення різноманітних типів.

Стратегія стабільності передбачає зосередження на існуючих напрямках бізнесу і підтримці їх. Можливі стратегічні альтернативи:

- економія, тобто ревізія витрат, пожвавлення;



- зрушення, тобто зменшення витрат, активізація фінансової діяльності;
- балансування на ринку.

Стратегія росту відбиває намір підприємства збільшувати обсяги надання послуг, прибутку тощо.

Стратегічними альтернативами можуть бути:

- інтенсифікація ринку, тобто поглинання конкуруючих фірм шляхом придбання контрольного пакету акції; злиття (об'єднання на приблизно рівних правах у рамках єдиної організації);
  - диференціація;
- міжфірмове співробітництво та кооперація.

Стратегія скорочення реалізується, коли підприємство потребує перегрупування після довгого періоду росту або в умовах спаду на ринку (виникнення кризової ситуації). Її стратегічні альтернативи такі:

- згортання: відмова від виробництва нерентабельних транспортних послуг, зайвої робочої сили; подальший пошук ефективних шляхів використання ресурсів;
- ліквідація (у випадку банкрутства): знищення підприємства, розпродаж його активів.

Стратегію виживання (суто оборонну стратегію) застосовують за умов глибокої кризи підприємства. Її стратегічні альтернативи такі:

- загальна економія, іноді загальну стратегію називають портфельною, оскільки вона визначає рівень і характер інвестицій підприємства, встановлює розміри вкладань капіталу в кожну з його одиниць, тобто формує визначений склад і структуру інвестиційного портфеля підприємства.

Доцільно стратегічні альтернативи діяльності автотранспортного підприємства звести до таблиці (табл. 3.10).

Таблиця 3.10 – Стратегічні альтернативи діяльності автотранспортного підприємства

Різновиди загальної стратегії	Критерії визначення характеру стратегії	Стратегічні альтернативи
1	2	3
Росту	1. Обсяг перевезень 2. Дохід 3. Швидкість зростання	1. Інтенсифікація ринку: поглинання конкуруючих АТП шляхом придбання контрольного пакету акцій; об'єднання на приблизно рівних умовах у рамках єдиної організації 2. Диференціація 3. Міжфірмове співробітництво
Стабільності	1. Дохід на обсяг перевезень 2. Дохід на акції 3. Швидкість поживлення	1. Економія: ревізія витрат, поживлення 2. Зрушення: зменшення витрат, активізація фінансової діяльності 3. Балансування на ринку
Скорочення	Критичний аналіз: – фінансового стану	1. Згортання: відмова від нерентабельних послуг, зайвої робочої сили 2. Пошук ефективних шляхів використання ресурсів 3. Ліквідація: знищення підприємства, розпродаж його активів
Виживання	Критичний аналіз: – послуг та ринків – фінансового стану – управління	1. Загальна економія 2. Експансія на основному ринку 3. Перебудова системи управління

Конкурентна стратегія підприємства націлена на досягнення конкурентних переваг. Якщо фірма зайнята тільки одним видом бізнесу, ділова стратегія є частиною загальної стратегії фірми. Якщо підприємство включає декілька ділових одиниць (стратегічних підрозділів), кожна з них розробляє власну ділову стратегію.

Функціональні стратегії розробляються спеціально для кожного функціонального підрозділу підприємства

Як образ майбутнього підприємства, до якого потрібно прагнути, стратегія відбиває сутність явища, що проявляється в стратегічному управлінні і конкретних планах стратегічного розвитку.

Відповідно, стратегію можна описати словами, уявити у вигляді моделі, а потім сформулювати шлях досягнення бажаного стану фірми в різноманітних аспектах.

Без чітко окресленої стратегії, адекватної до наявних у підприємства ресурсів та зовнішньої економічної ситуації, рівня розвитку конкуренції, українські виробники не в змозі перемагати в жорстких умовах ринку та зберегти наявний економічний потенціал.

Оскільки стратегія – це вибір основних довгострокових цілей автотранспортного підприємства, ствердження курсу дій і визначення ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей, дійсно конкурентноспроможним слід вважати підприємство, в якому має місце внутрішня конкуренція окремих управлінців – керівників служб і відділів за наявні обмежені ресурси.

Специфічною особливістю автомобільного транспорту є те, що виробничий процес в цій галузі матеріального виробництва складається з роботи рухомого складу на лінії і технічного забезпечення транспортних засобів на виробничій базі. Ці основні властивості виробничого процесу, в свою чергу, вимагають для їхнього раціонального здійснення різнобічних операцій, пов'язаних з організацією руху і перевезень, забезпечення технічної справності рухомого складу та його безперебійного постачання паливом, мастильними та іншими експлуатаційними матеріалами, підбору необхідного персоналу та підвищення його кваліфікації, організації праці, звітності, встановлення фінансових зв'язків з клієнтурою та ін.

Стосовно конкурентних стратегій автотранспортних підприємств можна виділити основні три напрями, кожен з яких має свої необхідні передумови:

1. Лідерство в області витрат. Зміст стратегії направлений на вимогу режиму економії технологій, організації виробництва. Необхідною передумовою

є велика частина ринку та ретельний контроль за витратами. Перевагою є те, що підприємство отримує прибуток за рахунок розміру тарифу і обсягу послуг.

2. Диференціювання. Зміст стратегії полягає в тому, що послуги за своїми якісними параметрами відрізняються від якості послуг конкурентів. Витрати тут грають другорядну роль. Хороший менталітет та ефективна реклама являються необхідною передумовою цієї стратегії, перевагою якої є те, що у клієнтури виробляється прихильність до розміру тарифу і створюються додаткові бар'єри для входу в ринок послуг. Висока якість послуг дозволяє автотранспортним підприємствам підтримувати рівноважні відносини з клієнтурою, що склалися.

3. Концентрація на сегменті. Зміст цієї стратегії полягає в обслуговуванні одного чи деяких сегментів ринку і досягнення там ними лідерства по витратах або особливого положення. Можливими сегментами можуть бути: конкурентна клієнтура, територіальне обмеження, конкретний вид вантажу і т. ін. Необхідною передумовою є те, що автотранспортне підприємство повинно працювати на сегменті ринку ефективніше, ніж конкуренти, які охоплюють весь ринок.

З урахуванням проведених нами розрахунків по визначенню конкурентоспроможності досліджувані автотранспортні підприємства зайняли чотири позиції: аутсайдер (АТП-2); фірма, що має слабку позицію (АТП-3); фірма, що має сильну позицію (АТП-4); лідер (АТП-1).

Тип загальної стратегії для АТП-2 – стратегія скорочення. Її різновид – стратегія згортання, що передбачає відмову від зайвої робочої сили, пошук ефективних шляхів механізму використання ресурсів. Конкурентна стратегія – концентрація на сегменті. Зміст цієї стратегії для АТП-2 передумовлює територіальне обмеження (м. Хмільник), перевезення, крім будівельних, сільськогосподарських вантажів.

Перейдемо до розробки стратегії діяльності для АТП-3. Це підприємство, згідно результату отриманого за комплексним коефіцієнтом конкурентоспроможності, за останні два роки втратило позицію лідера та

перейшло в розряд фірм зі слабкою конкурентною позицією. Тип загальної стратегії для цього підприємства – стратегія скорочення. Її різновид є стратегія згортання, що, як і у випадку з АТП-2, передбачає відмову від зайвої робочої сили, пошук шляхів ефективного використання ресурсів.

Конкурентна стратегія – концентрація на сегменті для АТП-3 передумовлює зосередження на обслуговуванні дрібних та середніх клієнтів.

За комплексним коефіцієнтом конкурентоспроможності, діяльність АТП-4 відноситься до фірм, які відрізняються сильною конкурентною позицією.

Вибір загальної стратегії для досліджуваного підприємства доцільно зупинити на стратегії росту, що передбачає проникнення і захоплення нових ринків.

Стосовно конкурентної стратегії для АТП-4 слід зупинитися на напрямку диференціювання. Зміст цієї стратегії полягає у відмінності від конкурентів якості послуг (наприклад, оперативне виконання замовлень).

І, нарешті, останній вид стратегії діяльності одного з досліджуваних підприємств, запропонований у даній роботі, – це стратегія для лідера, місце якого за комплексним коефіцієнтом конкурентоспроможності займає АТП-1.

Метою стратегії для лідуючих організацій є зберігання зайнятих позицій і, можливо, придбання статусу домінантного лідера.

Варіант загальної стратегії, що доцільно застосувати для досліджуваного підприємства - стратегія стабільності, що передбачає зосередження на існуючих напрямках бізнесу.

Стосовно конкурентної стратегії слід виділити лідерство в області витрат. Зміст цієї стратегії для АТП – 1 полягає у режимі економії організації виробництва, ретельному контролі за витратами.

У зв'язку з тим, що лідер має доведену практикою стратегію і відому репутацію, головне питання зводиться до того, яким чином компанія буде зберігати і покращувати наявні конкурентні переваги. Для цього доцільно проаналізувати можливості лідера як мінімум у трьох стратегічних напрямках діяльності.

Стратегія являє собою реалізацію системного підходу, що забезпечує збалансованість, загальний напрям росту та ефективність. Вона містить у собі в якості основних складових: стратегічні поняття, правила поведінки і плани.

Незалежно від форм власності в ринкових умовах забезпечення конкурентоспроможності автотранспортне підприємство потребує пошуку методів забезпечення більш високої компетентності в організації та управлінні виробництвом, щоб зберегти існуючих споживачів і придбати нових. Планування є механізмом реалізації цієї компетентності. У ринкових умовах конкуренція і планування є взаємозалежними і взаємодоповнюючими один одного механізмами, що забезпечують збільшення ефективності виробництва. Природно, що кожний з них може діяти самостійно, але найбільший ефект, як для підприємця, так і для споживача, буде отриманий у випадку спільного використання цих регуляторів.

Висока ефективність виробництва буде досягнута за рахунок того, що прагнення до підвищення конкурентоспроможності буде стимулювати виробника послуг постійно планувати зниження витрат виробництва, підвищення якості послуг. Споживач, у свою чергу, буде упевнений, що забезпечення конкурентоспроможності буде гарантом вищої якості послуг (при даній ціні), а також гарантом того, що надані послуги будуть необхідні суспільству.

### **3.5 Висновки**

В умовах ринку виникає проблема оцінки конкурентоспроможності підприємств.

Проведений аналіз основних методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємств показав, що існуючі методи оцінки характеризують далеко не всі складові, які впливають на конкурентоспроможність автотранспортного підприємства.

На основі запропонованого методичного підходу був розроблений алгоритм оцінки конкурентоспроможності для підприємств автомобільного транспорту.

Практичне застосування методу оцінки конкурентоспроможності було продемонстровано на чотирьох підприємствах автотранспорту, які займаються вантажними перевезеннями.

Для кожного підприємства був визначений комплексний коефіцієнт конкурентоспроможності.

На основі проведених розрахунків, підтверджених графоаналітичним методом, були розроблені та запропоновані стратегії діяльності для кожного з досліджуваних автотранспортних підприємств.

## РОЗДІЛ 4

### ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА У НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

#### 4.1 Аналіз умов праці

В процесі виконання роботи виникають наступні шкідливі виробничі фактори: підвищений рівень шуму; метеоумови, які не відповідають допустимим; недостатнє або нераціональне освітлення та інші.

До небезпечних виробничих факторів відносяться: небезпека ураження людини електричним струмом напругою 220/330 В, використання несправного інструменту.

До психо - фізіологічних факторів відносяться: незадовільний психологічний клімат в колективі; незадоволеність працею; можливий стан алкогольного сп'яніння.

#### 4.2 Організаційно-технічні рішення з гігієни праці та виробничої санітарії

##### 4.2.1 Мікроклімат

Метеорологічні умови (мікроклімат) виробничих приміщень визначається діючими на організм людини сукупністю температури, вологості та швидкості руху повітря, а також температури оточуючих поверхонь. В приміщені діагностичної дільниці метеорологічні умови залежать від технологічного процесу та від зовнішніх погодних умов. Нормальні метеорологічні умови в приміщені дільниці забезпечуються раціональною вентиляцією і опаленням на рівні допустимих значень температури повітря, відносної вологості та швидкості руху повітря (табл. 4.1).



Таблиця 4.1 – Нормативні параметри мікроклімату на дільниці

Категорія робіт	Період року	Температура, °С			Відносна вологість, %		Швидкість руху, м/с	
		Оп-ти-маль-на	Допустима на постійних робочих місцях		Оп-ти-маль-на	Допустима на постійних робочих місцях	Оп-ти-маль-на	Допусти-ма на постійних робочих місцях
			Верх-ня межа	Ниж-ня межа				
Середньої важкості II б	холод-ний	15-18	21	15	55-70	75	0,1-0,3	не більше 0,4
	теплій	20-25	27	16	50-65	примітка 1	0,2-0,4	0,2-0,5

Інтенсивність теплового випромінювання не повинна перевищувати 100 Вт/м<sup>2</sup> при опромінюванні до 25% поверхні тіла.

Шкідливі речовини, які виділяються на дільниці показані в таблиці 4.2.

Таблиця 4.2 – Шкідливі речовини та їх ГДК

Назва речовини	Величина ГДК, мг/м <sup>3</sup>	Агрегатний стан	Клас небезпеки	Особливість дії на організм
Акролеїн	0.2	П	II	
Азоту окис (NO <sub>2</sub> )	5	П	III	0
Окис вуглецю (CO)	20	П	IV	0
Пил мінеральний	6	A	III	Ф

Для захисту від шкідливих речовин, які знаходяться в повітрі робочої зони застосовують такі заходи:

- 1) обладнання приміщення загально-обмінною припливно-витяжною механічною вентиляцією;
- 2) спеціальна підготовка та інструктаж обслуговуючого персоналу;
- 3) своєчасний якісний ремонт вентиляційного обладнання;
- 4) регулярне прибирання приміщення;
- 5) попереджувальні та періодичні медичні огляди, профілактичне харчування і дотримання правил особистої гігієни.

Система опалення забезпечує рівномірне нагрівання повітря в зоні, можливість місцевого регулювання і вимикання, зручність в експлуатації, а також доступ при ремонті.

Чергове опалення забезпечує підтримку температури повітря в зоні в неробочий час не нижче  $+15^{\circ}$  С. Відновлення нормованої температури забезпечується системою основного опалення до початку роботи.

Вхідні двері зони мають справний механічний пристрій примусового закриття.

Викиди в атмосферу із системи вентиляції розташовані на відстані від приймальних пристроїв для зовнішнього повітря більше 10 м. по горизонталі, викиди із системи місцевого відсмоктувача розташоване на висоті більше 2 м. над найвищою точкою покрівлі.

Припливна вентиляція організовується з подачею повітря з розрахунку 125 м<sup>3</sup>/год. на 1 м<sup>3</sup>. Подача повітря здійснюється з швидкістю 2 - 2,5 м/с.

Об'єм повітря, який необхідно подавати визначимо за формулою:

$$L = L_H \cdot V_k, [ \text{м}^3 / \text{год} ] \quad (4.1)$$

де  $L_H$  – нормативна подача повітря на 1 м<sup>3</sup> об'єму,  $L_H = 125$  м<sup>3</sup>/год.;

$V_K$  – об'єм, м<sup>3</sup>.

$$V_K = a \cdot b \cdot h, [ \text{м}^3 ] \quad (4.2)$$

де  $a, b, h$  – розміри, відповідно ширина, довжини, висота, м

$$V_k = 1,2 \cdot 8 \cdot 1,5 = 14,4 \text{ м}^3;$$

$$L = 125 \cdot 14,4 = 18000 \text{ м}^3 / \text{год}.$$

Визначимо об'єм повітря, який подається системою загально-обмінної вентиляції без урахування подачі повітря, за формулою:

$$L_n = K_{np} \cdot V_n, [ \text{ м}^3 / \text{год} ], \quad (4.3)$$

де  $K_{np}$  – коефіцієнт кратності повітрообміну, приймаємо  $K_{np} = 6$  год;

$V_n$  – об'єм приміщення, приймаємо  $V_n = 345,6 \text{ м}^3$ .

$$L_n = 6 \cdot 345,6 = 2073,6 ( \text{ м}^3 / \text{год} ).$$

Загальний об'єм повітря, який подається:

$$L = L_k + L_n, \text{ м}^3 / \text{год} ;$$

$$L = 1800 + 2073,6 = 3873,6 \text{ м}^3 / \text{год}$$

Продуктивність вентилятора визначаємо за формулою:

$$L_B = (1,05 - 1,1) \cdot L, [ \text{ м}^3 / \text{год} ]: \quad (4.4)$$

$$L_B = (1,07 - 3873,6) = 4145 ( \text{ м}^3 / \text{год} ).$$

Приймаємо опір в мережі подачі повітря  $P_m = 35 \text{ кгс/м}^2$ .

Приймаємо радіальний вентилятор типу Ц4 - 70 №5 з колесом 1,05  $D_{ном}$ , який при  $L_B = 4145 \text{ м}^3 / \text{год}$  і  $P_m = 35 \text{ кгс/м}^2$  має коефіцієнт корисної дії рівний 0,805, частота обертів ротора 930 об/хв.

Приймаємо, що вентилятор приводить в рух електродвигун через клинопасову передачу.

Потужність двигуна, яка потребується:

$$N_{дв} = \frac{L \cdot P_m}{3600 \cdot 102 \cdot \eta_e \cdot \eta_{пер}}, [ \text{ кВт} ] \quad (4.5)$$

де  $\eta_B$  – коефіцієнт корисної дії вентилятора,  $\eta_B = 0,805$ ;

$\eta_{\text{пер}}$  - коефіцієнт корисної дії передачі,  $\eta_{\text{пер}} = 0,95$ .

$$N_{\text{дв}} = \frac{4145 \cdot 35}{3600 \cdot 102 \cdot 0,805 \cdot 0,95} = 0,52 \text{ (кВт)}.$$

Установочна потужність двигуна з урахуванням коефіцієнта запасу визначається за формулою:

$$N_{\text{дв.у}} = K_3 \cdot N_{\text{дв}}, \quad (4.5)$$

де  $K_3$  – коефіцієнт запасу, для даного типу двигунів  $K_3 = 1,2$ .

$$N_{\text{дв.у}} = 1,2 \cdot 0,52 = 0,62 \text{ кВт}$$

Приймаємо електродвигун асинхронний серії 4А закритого обдуваемого виробництва 4А90ЛА, який має потужність 0,75 кВт при синхроній частоті обертання 750 об./хв.

В мережу вентиляції необхідно встановити:

- 1) фільтр для очистки подаваного повітря;
- 2) калорифер для обігріву подаваного повітря в холодну пору року.

#### 4.2.2 Освітлення

Для освітлення діагностичної дільниці застосовується штучне освітлення газорозрядними лампами, які забезпечують освітленість в 150 лк. Штучне освітлення повинно забезпечуватися в достатній мірі для безпечного виконання робіт, перебування і переміщення людей. Забезпечувати освітленість необхідно згідно з нормами наведеними в таблиці 4.3.

В приміщенні дільниці забезпечується необхідний рівень освітленості робочих поверхонь.

Таблиця 4.3 – Нормативи освітлення

№ п/п	Місце виміру, площа нормування освітленості	Розряд зорової роботи	Нормована
1.	Проходи	VI	150
2.	Робочі столи	Va	200

## 4.2.3 Вібрації та шум

Джерела шуму та вібрації вентиляційні системи.

Шум та вібрація погіршують умови праці, викликають шкідливу дію на організм людини, сприяють виникненню травматизму й приводять до зниження якості виконання роботи, тому необхідно приділяти належну увагу до контролю рівня шуму та вібрації й захисту від їх шкідливої дії.

Допустимі значення вібрації вказані в таблиці 4.4, шуму – в таблиці 4.5.

Таблиця 4.4 – Допустимі значення вібрації

Вид вібрації	Кате- горія вібра- ції	Напрямо к дії	Значення	Нормативні коректовані по частоті та еквівалентні коректовані значення			
				Віброприскорення		Віброшвидкість	
				$a_n, \text{ м/с}^2$	$L_{ан}, \text{ дБ}$	$V_n \cdot 10^{-2}$ м/с	$L_{Vn}, \text{ дБ}$
Локальна	-	$X_l, Y_l, Z_l$	Нормативне	2,0	126	2,0	112
Загальна	3 тип "а"	$X_0, Y_0, Z_0$	Нормативне	0,10	100	0,20	92

Рівні шуму та вібрації знаходяться в допустимих межах і загрозу здоров'я працюючих не створюють, це було досягнуто такими заходами:

– в якості акустичних засобів захисту від шуму були застосовані звукопоглинальне облицювання та малошумні технологічні процеси;

–в якості засобів захисту необхідно проводити організаційні заходи, які включають контроль за монтажем обладнання, правильною експлуатацією, своєчасним і якісним планово-попереджувальним обслуговуванням і ремонтом.

Таблиця 4.5 – Допустимі значення шуму

Значення	Рівні звукового тиску, дБ, і активні полоси, з середньгеометричними частотами, Гц									Рівні звука і еквівалентність рівня звука, дБА
	31,5	63	125	250	500	1000	2000	4000	8000	
Нормативні і	107	95	87	82	78	75	73	71	69	80

### 4.3 Організаційно-технічні рішення щодо забезпечення безпечної роботи

Усі контрольні-вимірювальні прилади необхідно утримувати у справному стані, періодично перевіряти. Забороняється використовувати прилади з простроченим терміном перевірки.

#### 4.3.1 Електробезпека

Приміщення відноситься до класу з підвищеною небезпекою враження електричним струмом (струмопровідні підлоги).

Для захисту людей від небезпеки ураження електричним струмом використані такі технічні засоби захисту: виконане занулення корпусів електричних машин, електричних апаратів, освітлювачів, каркасів розподільчих щитів, щитів керування, металевих кабельних конструкцій; блокування рубильника, пускачів електроприладів.

## ВИСНОВКИ

1. В умовах становлення й розвитку ринкових відносин перед кожним АТП постає проблема оцінки своєї конкурентоспроможності з тим, щоб посилити конкурентну позицію та відповідно запропонувати ефективні напрями її підвищення.

2. Автотранспортні підприємства відіграють особливу роль в економіці, оскільки вони беруть участь у всіх її сферах. Економічна ефективність автомобільного транспорту полягає у високій мобільності та швидкості в реалізації перевезень на короткі відстані.

3. Визначена сутність поняття “конкурентоспроможність” щодо автотранспортного підприємства з урахуванням специфіки роботи, яка полягає у здатності прибутково завойовувати та утримувати певний сегмент ринку транспортних послуг.

4. Розроблено методику оцінки конкурентоспроможності АТП, яка складається з таких етапів: вибору підприємств для оцінювання рівня конкурентоспроможності; висновків щодо рівня конкурентоспроможності; визначення та обґрунтування напрямків (стратегій) з підвищення конкурентоспроможності. Маючи можливість комплексної оцінки конкурентоспроможності АТП, можна працювати над її підвищенням.

5. В основі запропонованої методики оцінки конкурентоспроможності покладено комплексний коефіцієнт, який представляє собою узагальнення коефіцієнтів прибутковості, ефективності управління, ділової активності, ліквідності та ринкової позиції автотранспортного підприємства.

6. Запропонована методика оцінки перевірена на чотирьох АТП, після чого зроблений висновок про конкурентоспроможність кожного підприємства.

7. Результати, отримані за розробленою методикою, перевірено за допомогою графоаналітичного методу, який дозволив визначити найбільш слабку ланку в виробничо-господарській діяльності досліджених АТП. Графоаналітичний метод підтвердив правильність запропонованої методики.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Романюк С.О. Підвищення конкурентоспроможності автотранспортних підприємств // С. О. Романюк, Шафар В. А. // матеріали міжн. мультидисциплінарна наукова конференція «Світ наукових досліджень», Випуск 15. Режим доступу: <http://www.economy-confer.com.ua/art/17/110/901/0/>
2. Політична економія: Навч. посібник / К.Т. Кривенко, В.С. Савчук, О.О. Беляєв та ін.; За ред. д-ра екон. наук, проф. К. Т. Кривенка. – К.: КНЕУ, 2001. – 508 с.
3. Пономарьова О. С. Вплив якості продукції на конкурентоспроможність підприємства / О.С. Пономарьова // Економіка, фінанси, право. – 2009. – №5. – С. 7-9.
4. Малюта Л. Я. Забезпечення якості продукції – необхідна умова підвищення конкурентоспроможності підприємства та його продукції в сучасному ринковому просторі / Л. Я. Малюта // Економіка, фінанси, право. – 2008. – №9. – С. 11-14.
5. Герасимчук В. Г. Розвиток підприємств: діагностика, стратегія, ефективність / В. Г. Герасимчук. – К.: Вища шк., 1995. — 265 с.
6. Завіновська Г. Т. Економіка праці: Навч. Посібник / Г. Т. Завіновська. – К.: КНЕУ, 2000. – 200 с.
7. Макконнелл К., Брю С. Мікроекономіка /за ред. Панчишина С. : Львів: Просвіта, 1999. -Т. 2. - С. 240.
8. Закон України «Про захист економічної конкуренції» // Відомості Верховної Ради. – 2001. – № 12. – С. 64.
9. Гончарук Т. І. Конкуренція: сучасна економічна характеристика та особливості / Т. І. Гончарук // Актуальні проблеми економіки. – 2004. – №2. – 137-138с.
10. Калина А.В., Осокіна В.В. Економічна теорія і практика господарювання: Навч. посібник / А. В. Калина, В. В. Осокіна. – К.: МАУП, 1998.



11. Канарчук В. Е. Виробничі системи на транспорті / В. Е. Канарчук, І. П. Курніков. – К.: Вища школа, 1997. – 360 с.
12. Лудченко О. А. Технічне обслуговування і ремонт автомобілів: організація і управління: Підручник / О. А. Лудченко. – К.: Знання, 2004. – 478 с.
13. Марков О. Д. Організація автосервісу / О. Д. Марков. – Львів: Оріяна-Нова, 1998. – 332 с.
14. Андрусенко С. І. Принципи та інструменти управління якістю: Навч. посіб. / С. І. Андрусенко, О. С. Бугайчук. – К.: НТУ, 2006. – 72 с.
15. ДСТУ ISO 9001–2009. Системи управління якістю. Вимоги.
16. ДСТУ ISO 9000–2007. Системи управління якістю. Основні положення та словник.
17. ДСТУ ISO 9004–2001. Системи управління якістю. Настанови щодо поліпшення діяльності.
18. Андрусенко С. І. Процесна модель циклу Шухарта-Демінга в управлінні якістю / С. І. Андрусенко, О. С. Бугайчук // Вісник Національного транспортного університету. – К.: НТУ, 2006. – Випуск 11. – С. 207 – 211.
19. Технологічне проектування автотранспортних підприємств: Навчальний посібник / За ред. проф. С.І. Андрусенка. – К.: Каравела, 2009. – 368 с.
20. Андрусенко С. І. Управління бізнес-процесами в організації / С. І. Андрусенко. – Київ: НТУ, 2005. – 78 с.
21. Андрусенко С. И. Что такое система качества / С. И. Андрусенко // Автосервис – апрель 2003, С.70–71; июнь 2003, С. 30–32.
22. Мазур И. И. Управление проектами: Учебное пособие / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро, Н. Г. Ольдерогге. – 3-е изд. – М.: Омега-Л,
23. Андрусенко С. І. Процесний підхід до управління та процеси діяльності підприємства автосервісу / С. І. Андрусенко, О. С. Бугайчук // Автошляховик України: Окремий випуск. Вісник Північного наукового центру Транспортної академії України. – №8. – 2005. – С.44–49.

24. Андрусенко С. І. Процесна модель автотранспортного підприємства / С. І. Андрусенко, О. С. Бугайчук // Управління проектами, системний аналіз і логістика. – К.: НТУ, 2007. – Випуск 4. – С. 37–44.
25. Андрусенко С. І. Управление бизнес-процессами на предприятиях автосервиса / С. І. Андрусенко, А. С. Бугайчук // autoExpert: Спецвыпуск. – 2005. – №5. – С.32–34.
26. Андрусенко С. І. Дослідження виробничої системи підприємства автосервісу з використанням її імітаційної моделі / С. І. Андрусенко, О. С. Бугайчук, А. В. Лобода // Вісник НТУ. – К.: НТУ, 2007. – Випуск 15. – С. 10 – 17.
27. Бурдіян Г. Навколишнє середовище та його охорона / Бурдіян Г., Дерев'яно В., Кривульченко А. – К., 1993.
28. Безопасность жизнедеятельности. Учебное пособие / Под ред. Э. А. Арустамова. – М.: Маркетинг, 1999.
29. Васильчук М. В. Основи охорони праці / М. В. Васильчук, Л. Е. Вінокурова, М. Я. Тесленко. – К.: Просвіта, 1997.
30. Джигирей В. С. Безпека життєдіяльності. Навчальний посібник / В. С. Джигей, В. Ц. Житецький. – Львів, 2000.
31. Безпека життєдіяльності / Під ред. Я. Бедрія – Львів: Видавнича фірма “Афіша”, 1998.

## **ДОДАТКИ**

# Додаток В

## ПРОТОКОЛ ПЕРЕВІРКИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ НА ПЛЯВІСТЬ ТЕКСТОВИХ ЗАПОЗИЧЕНЬ

Назва роботи: Підвищення конкурентоспроможності вантажного автотранспортного приватного підприємства «Беркут-Транс» місто Вінниця

Тип роботи: Магістерська дипломна робота  
(БДР, МКР)

Підрозділ кафедра автомобілів та транспортного менеджменту  
(кафедра, факультет)

### Показники звіту подібності Unichesk

Оригінальність 81,9 % Схожість 18,1 %

Аналіз звіту подібності (відмітити потрібне):

1. Запозичення, виявлені у роботі, оформлені коректно і не містять ознак плагіату.
2. Виявлені у роботі запозичення не мають ознак плагіату, але їх надмірна кількість викликає сумніви щодо цінності роботи і відсутності самостійності її виконання автором. Роботу направити на розгляд експертної комісії кафедри.
3. Виявлені у роботі запозичення є недобросовісними і мають ознаки плагіату та/або в ній містяться навмисні спотворення тексту, що вказують на спроби приховування недобросовісних запозичень.

Особа, відповідальна за перевірку

  
(підпис)

Цимбал О.В.  
(прізвище, ініціали)

Ознайомлені з повним звітом подібності, який був згенерований системою Unichesk щодо роботи.

Автор роботи

  
(підпис)

Шафар В.А.  
(прізвище, ініціали)

Керівник роботи

  
(підпис)

Романюк С.О.  
(прізвище, ініціали)

1

Додаток А  
Вінницький національний технічний університет  
Факультет машинобудування і транспорту  
Кафедра автомобілів та транспортного менеджменту

**ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ВАНТАЖНОГО  
АВТОТРАНСПОРТНОГО ПРИВАТНОГО ПІДПРИЄМСТВА «БЕРКУТ-ТРАНС»  
МІСТО ВІННИЦЯ**

Графічна частина  
до магістерської кваліфікаційної роботи  
зі спеціальності 274 – Автомобільний транспорт  
08-29.МКР.018.00.000

Розробив студент гр. ІАТ-21м  
Керівник роботи к.т.н., доцент



Шафар В.А.  
Романюк С.О.

Вінниця – 2022 р

## Мета та задачі дослідження

2

**Метою роботи** полягає у визначенні та обґрунтуванні методичних засад оцінювання конкурентоспроможності підприємств автомобільного транспорту.

**Для досягнення поставленої мети потрібно вирішити такі завдання:**

- уточнити сутність поняття "конкурентоспроможність автотранспортних підприємств";
- визначити і обґрунтувати систему показників оцінювання конкурентоспроможності автотранспортних підприємств;
- розробити алгоритм визначення конкурентоспроможності для АТП та методичні засади її оцінювання;
- оцінити рівень конкурентоспроможності обраних реальних вантажних АТП;
- розробка рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності вантажних АТП.

**Об'єктом дослідження** виступає організація діяльності вантажних АТП України в умовах нестабільного конкурентного середовища.

**Предметом дослідження є** методика визначення рівня конкурентоспроможності АТП.

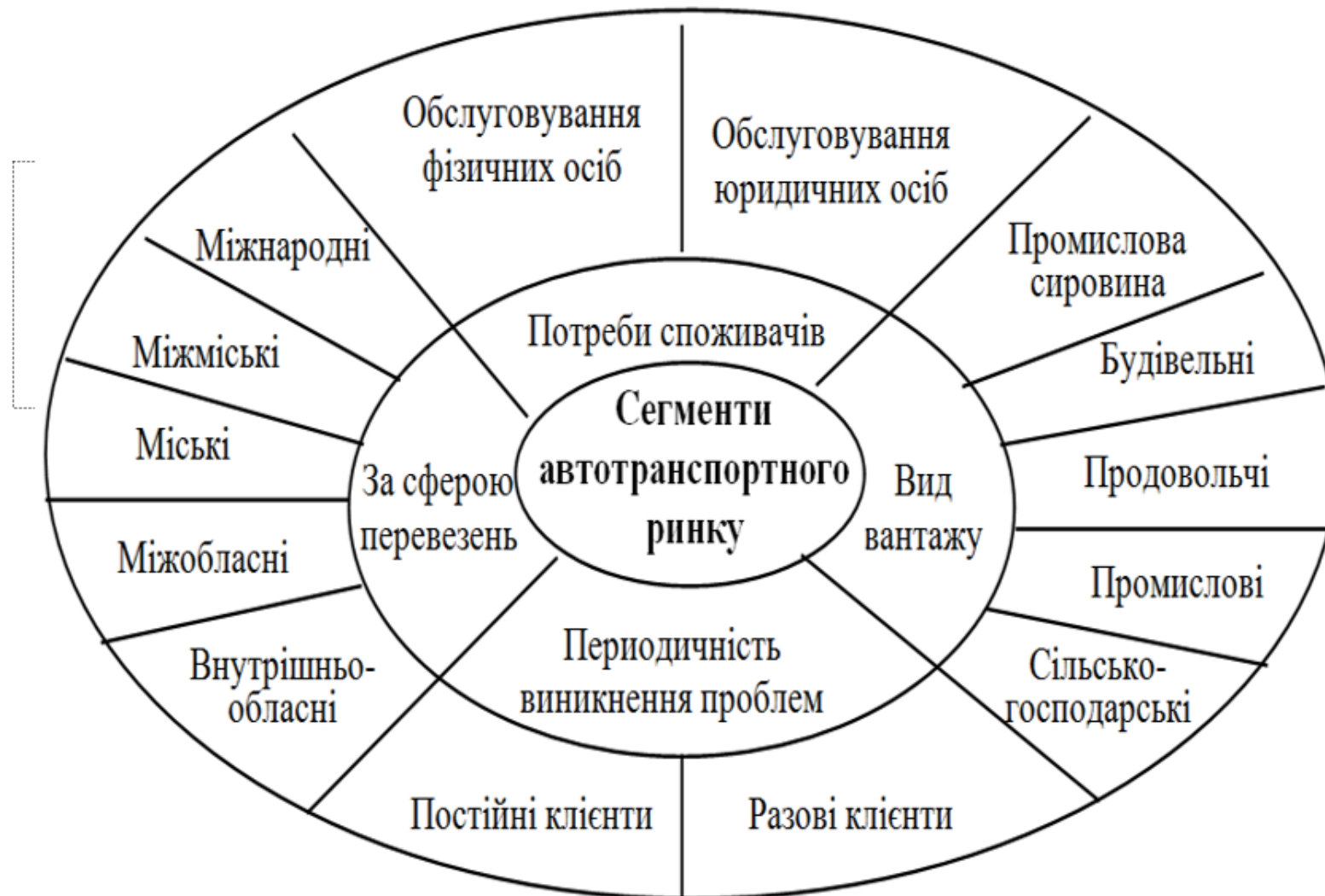
**Наукова новизна одержаних результатів:**

- уточнено поняття "конкурентоспроможність" відповідно до АТП з урахуванням специфіки роботи вантажних автопідприємств, що полягає у здатності підприємства завойовувати та утримуватись у сегменті ринку автотранспортних послуг;
- розроблено алгоритм визначення конкурентоспроможності, який є уніфікованим і може використовуватись для автотранспортних підприємств різної форми власності та транспортно-експедиційних фірм;
- розроблено методику оцінювання конкурентоспроможності АТП, що базується на групуванні фінансових показників за визначеними напрямками та розрахунку комплексного коефіцієнта конкурентоспроможності.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає в обґрунтуванні рекомендацій щодо стратегічних напрямів розвитку конкретних автотранспортних підприємств. Запропонована методика може бути корисною і для визначення рівня конкурентоспроможності підприємств іншого виду транспорту.

## Сегменти ринку автотранспортних послуг

3



## Система вихідних показників для оцінки конкурентоспроможності АТП

I група	II група	III група	IV група
Прибутковість	Ефективність управління	Ділова активність	Ліквідність та ринкові позиції
<p>1. Загальна рентабельність підприємства</p> <p><u>балансовий прибуток</u> <u>залишок власного і позикового капіталу</u></p> $R_K = \frac{\Pi}{K} \times 100$ <p>2. Чиста рентабельність</p> <p><u>чистий прибуток</u> <u>активи</u></p> $R_A = \frac{\text{ЧП}}{A} \times 100$ <p>3. Рентабельність власного капіталу</p> <p><u>чистий прибуток</u> <u>власний капітал</u></p> $R_{BK} = \frac{\text{ЧП}}{BK} \times 100$ <p>4. Рентабельність виробничих фондів</p> <p><u>чистий прибуток</u> <u>виробничі фонди</u></p> $R_{BF} = \frac{\text{ЧП}}{F_{CF}} \times 100$	<p>1. Співвідношення чистого прибутку та обсягу реалізації послуг, робіт</p> <p><u>чистий прибуток</u> <u>доход від реалізації послуг, робіт</u></p> $k_1 = \frac{\text{ЧП}}{D}$ <p>2. Співвідношення прибутку від основної діяльності та обсягу реалізації послуг, робіт</p> <p><u>прибуток від основної діяльності</u> <u>доход від реалізації послуг, робіт</u></p> $k_2 = \frac{\Pi_2}{D}$ <p>3. Співвідношення прибутку від всієї діяльності та обсягу реалізації послуг, робіт</p> <p><u>прибуток від основної діяльності</u> <u>доход від реалізації послуг, робіт</u></p> $k_3 = \frac{\Pi_3}{D}$ <p>4. Співвідношення балансового прибутку та обсягу реалізації послуг, робіт</p> <p><u>балансовий прибуток</u> <u>доход від реалізації послуг, робіт</u></p> $k_4 = \frac{\Pi}{D}$	<p>1. Віддача всіх активів</p> <p><u>виручка від перевезень, робіт</u> <u>активи</u></p> $K_A = \frac{\text{ЧВ}}{A}$ <p>2. Віддача основних фондів</p> <p><u>виручка від перевезень, робіт</u> <u>основні виробничі фонди</u></p> $F_B = \frac{\text{ЧВ}}{B_{CF}}$ <p>3. Віддача власного капіталу</p> <p><u>виручка від перевезень, робіт</u> <u>власний капітал</u></p> $K_{BK} = \frac{\text{ЧВ}}{BK}$ <p>4. Обіговість дебіторської заборгованості</p> <p><u>виручка від перевезень, робіт</u> <u>середня дебіторська заборгованість</u></p> $K_{D3} = \frac{\text{ЧВ}}{Z_{CF}}$ <p>5. Обороти обігових засобів</p> <p><u>виручка від перевезень, робіт</u> <u>оборотні засоби</u></p> $K_O = \frac{\text{ЧВ}}{C_O}$ <p>6. Обороти запасів та витрат</p> <p><u>собівартість реалізованої продукції</u> <u>середній розмір запасів</u></p> $K_{O3} = \frac{S_P}{Z_{CF}}$	<p>1. Коефіцієнт поточної ліквідності</p> <p><u>поточні активи</u> <u>поточні пасиви</u></p> $K_{LP} = \frac{ГК + П\Phi 1 + ДЗ + ВО + З}{ПЗ}$ <p>2. Коефіцієнт критичної ліквідності</p> <p><u>поточні активи-запаси</u> <u>поточні пасиви</u></p> $K_{LK} = \frac{ГК + П\Phi 1 + ДЗ + ВО}{ПЗ}$ <p>3. Маневреність власних обігових коштів</p> <p><u>грошові кошти</u> <u>власні обігові кошти</u></p> $M_{OK} = \frac{ГК}{P_K}$ <p>4. Коефіцієнт автономії</p> <p><u>власні обігові кошти</u> <u>підсумок балансу</u></p> $K_{ABT} = \frac{P_K}{B}$ <p>5. Коефіцієнт забезпечення власними обіговими коштами запасів</p> <p><u>власні обігові кошти</u> <u>запаси</u></p> $K_{ZAP} = \frac{P_K}{З}$



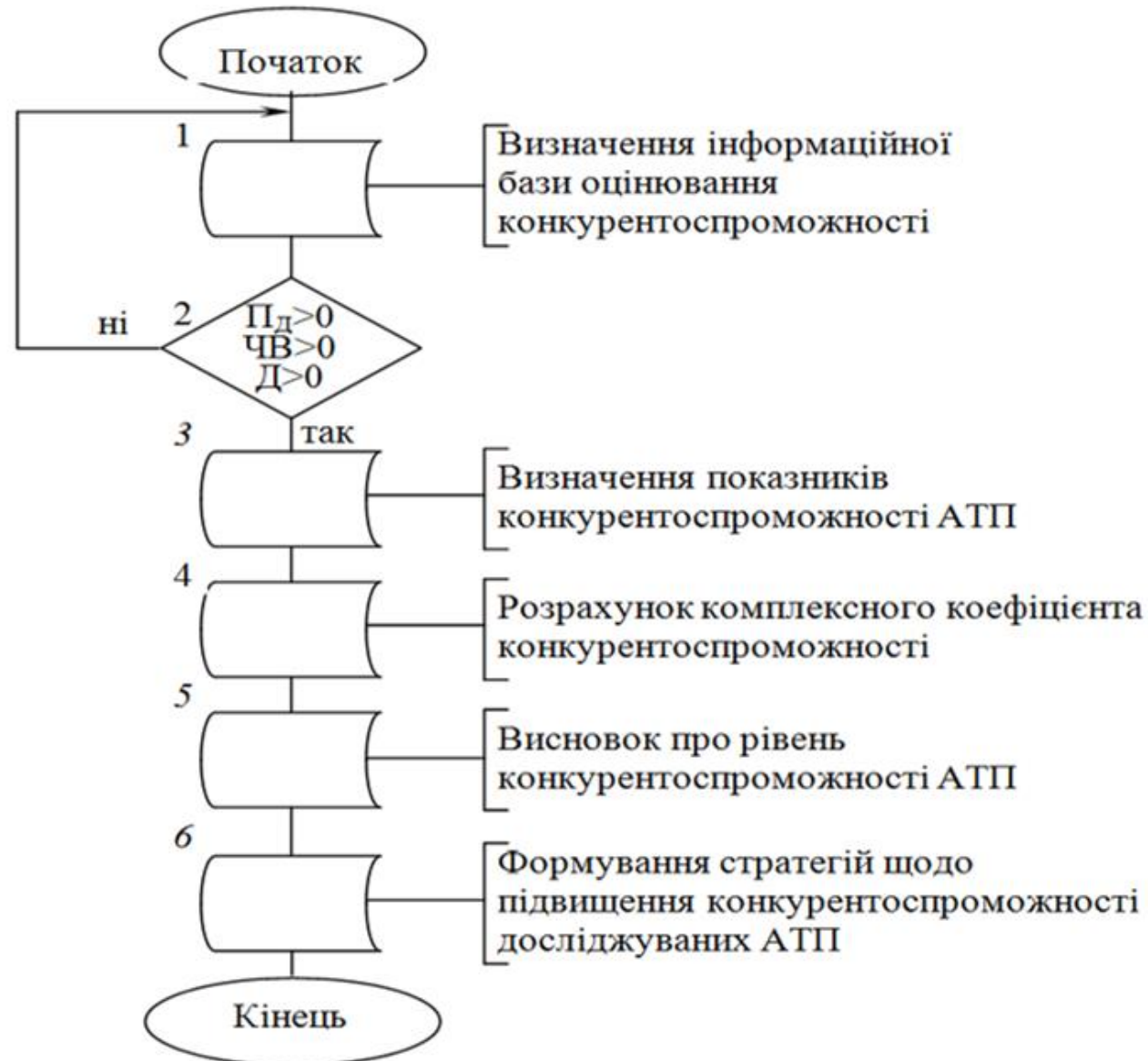
## Складові оцінки конкурентоспроможності підприємства автомобільного транспорту

5

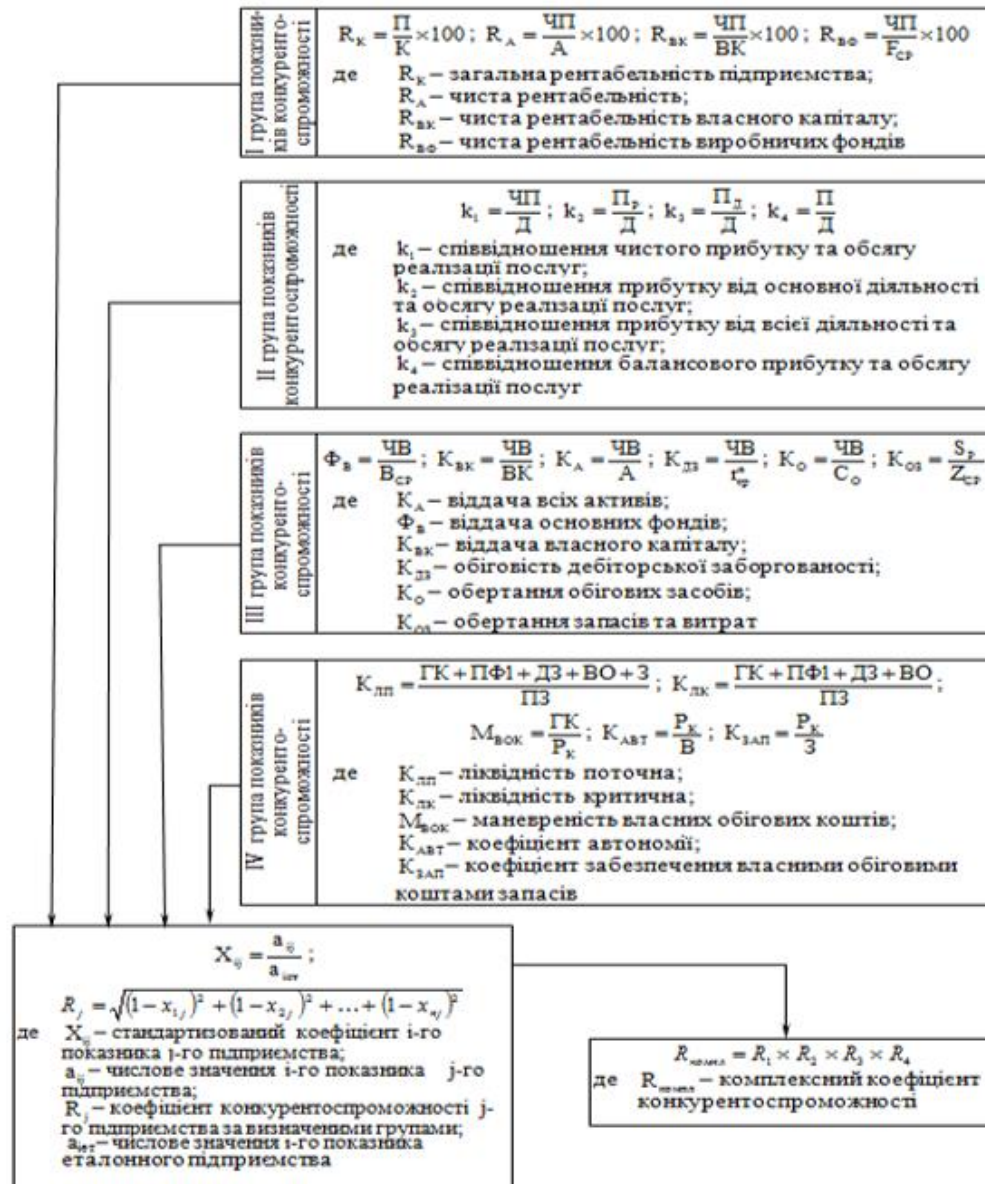


## Структурна схема алгоритму визначення конкурентоспроможності АТП

6



## Модель розрахунку конкурентоспроможності АТП



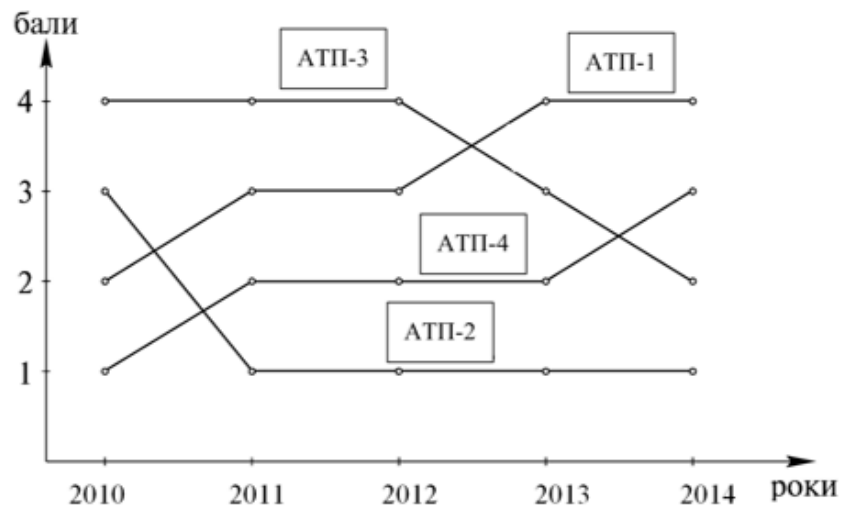
## Застосування запропонованої методики на прикладі вантажних АТП

8

Таблиця 3.2 – Зведена таблиця результатів комплексного коефіцієнту конкурентоспроможності за період 2017-2021 рр.

Роки \ Підприємства	2017	2018	2019	2020	2021
АТП-1	1,390	1,24	0,97	2,5	3,7
АТП-2	0,28	0,1	0,03	0,29	3,6
АТП-3	2,34	0,32	0,95	0,81	0,4
АТП-4	1,392	0,1	0,12	0,01	0,06

### Динаміка комплексного коефіцієнту конкурентоспроможності досліджуваних АТП за 2017-2021 роки



**Приватне підприємство «Беркут-Транс» (АТП-1)**, м. Вінниця, вул.

Тарногородського, 42. Основний вид діяльності: міжнародні автоперевезення вантажів, технічне обслуговування, діагностика та ремонт автомобілів, торгівля автомобілями, вантажною технікою та автозапчастинами.

**Приватне акціонерне товариство «Вінницьке АТП-10556» (АТП-2)**, м. Вінниця, вул. вул.Сергеєва-Ценського, 14. Діяльність: вантажні автомобільні перевезення, організація перевезення вантажів, перевезення будівельних матеріалів, продуктів харчування, ремонт та технічне обслуговування власних транспортних засобів, міжнародні вантажні перевезення.

**Публічне акціонерне товариство «АТП-10554» (АТП-2)**, застосовано в грудні 1937 р. по вул. Максимовича, 6, м. Вінниця. Діяльність: перевезення паливно-мастильних матеріалів, внутрішні перевезення вантажів, міжнародні перевезення вантажів, технічне обслуговування та ремонт автомобілів, здавання в оренду власного нерухомого майна, оренда автомобілів.

**Товариство з обмеженою відповідальністю «Назарет Трейд» (АТП-4)**, Вінницька обл., м. Хмільник, вул. Івана Богуна, 4. Діяльність: вантажні автомобільні перевезення, продаж запасних частини та комплектуючі для вантажних автомобілів, продаж вантажної техніки, експедиторські послуги.

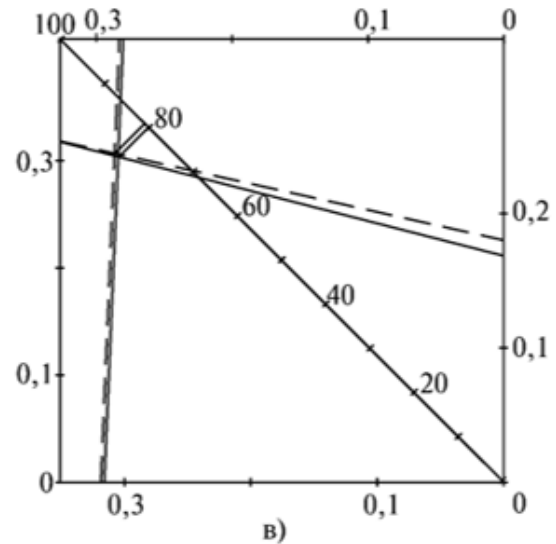
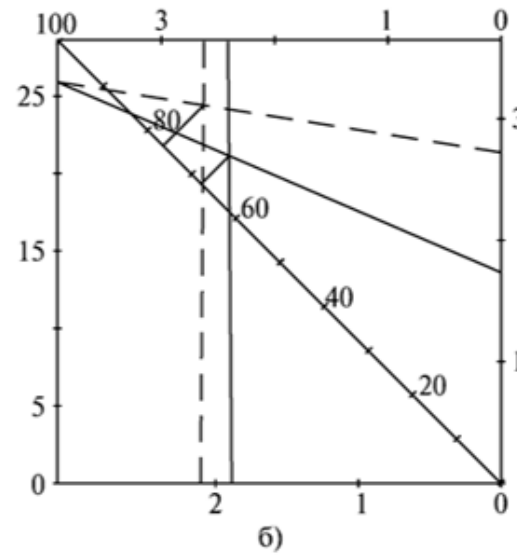
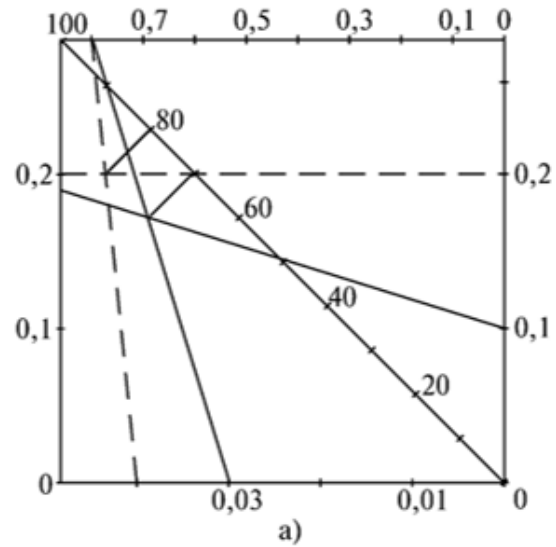
## Співставлення досягнутого й можливого рівня показників діяльності АТП-1

9

Напря́м	Показник	Досягну- тий рівень	Можли- вий рівень
1	2	3	4
Ефективність управління	Співвідношення чистого прибутку та доходу від реалізації послуг	0,03	0,04
	Співвідношення прибутку від основної діяльності та доходу від реалізації послуг	0,19	0,2
	Співвідношення прибутку від всієї діяльності та доходу від реалізації послуг	0,8	0,8
	Співвідношення балансового прибутку та доходу від реалізації послуг	0,1	0,2
Ділова активність	Коефіцієнт оборотності активів	1,7	2,7
	Фондовіддача	2,4	2,6
	Коефіцієнт оборотності власного капіталу	1,9	2,1
	Коефіцієнт оборотності запасів	26	26
Ліквідність та ринкові позиції	Коефіцієнт поточної ліквідності	2,8	2,8
	Маневреність власних обігових коштів	0,32	0,32
	Коефіцієнт автономії	0,17	0,84
	Коефіцієнт забезпечення власними обіговими коштами запасів	0,62	3,62

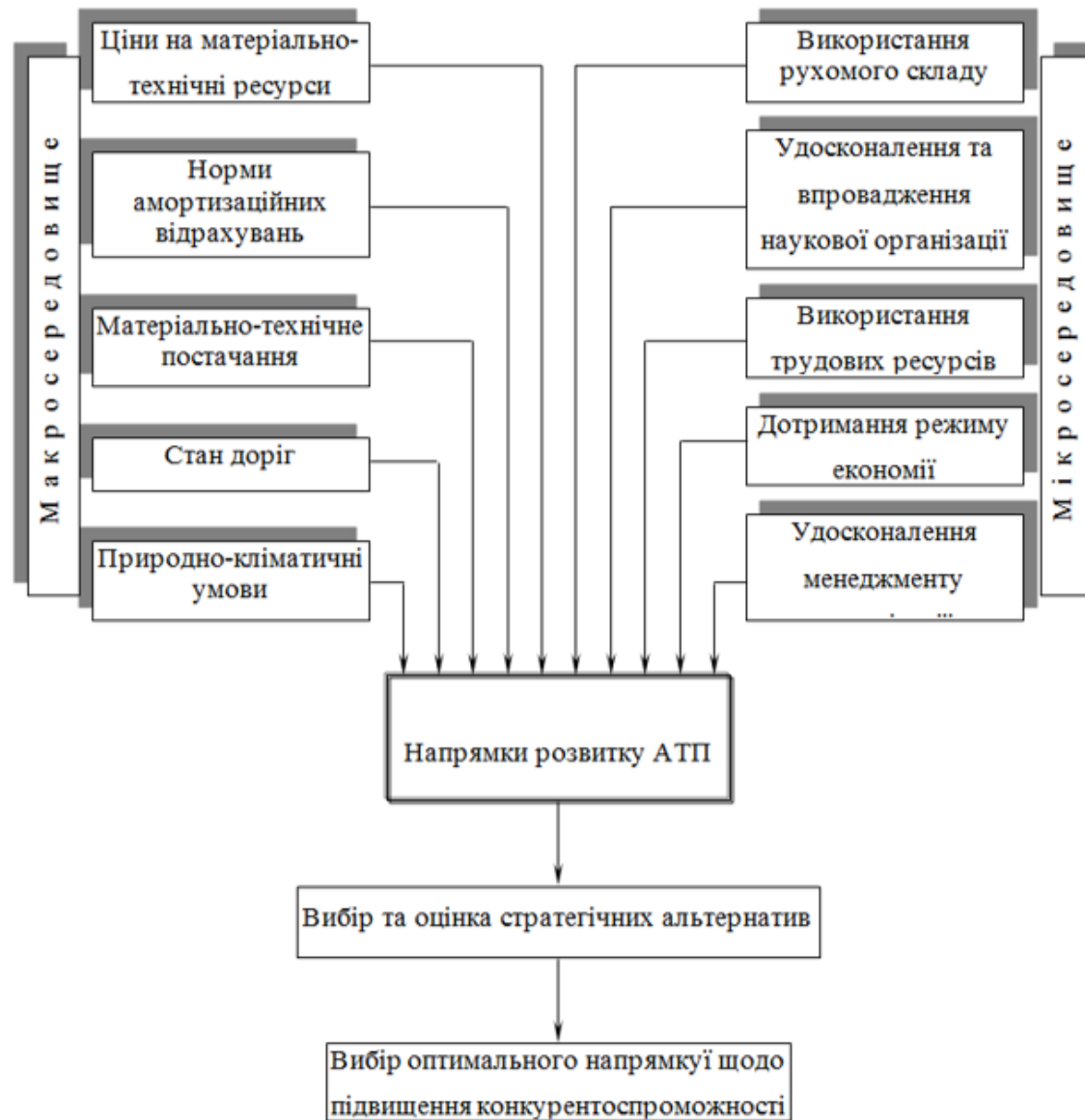
## Графіки-квадрати визначення конкретних напрямів діяльності АТП-1 для утримання позицій конкурентоспроможності

10



(безперервна лінія -  
досягнутий рівень,  
пунктирна -  
можливий рівень):  
а) ефективність  
управління;  
б) ділова активність;  
в) ліквідність та  
ринкові позиції

## Чинники впливу на вибір напрямку розвитку АТП



## Стратегічні альтернативи діяльності автотранспортного підприємства

12

Різновиди загальної стратегії	Критерії визначення характеру стратегії	Стратегічні альтернативи
1	2	3
Росту	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Обсяг перевезень</li> <li>2. Дохід</li> <li>3. Швидкість зростання</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Інтенсифікація ринку: поглинання конкуруючих АТП шляхом придбання контрольного пакету акцій; об'єднання на приблизно рівних умовах у рамках єдиної організації</li> <li>2. Диференціація</li> <li>3. Міжфірмове співробітництво</li> </ol>
Стабільності	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Дохід на обсяг перевезень</li> <li>2. Дохід на акції</li> <li>3. Швидкість поживлення</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Економія: ревізія витрат, поживлення</li> <li>2. Зрушення: зменшення витрат, активізація фінансової діяльності</li> <li>3. Балансування на ринку</li> </ol>
Скорочення	Критичний аналіз: – фінансового стану	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Згортання: відмова від нерентабельних послуг, зайвої робочої сили</li> <li>2. Пошук ефективних шляхів використання ресурсів</li> <li>3. Ліквідація: знищення підприємства, розпродаж його активів</li> </ol>
Виживання	Критичний аналіз: – послуг та ринків – фінансового стану – управління	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Загальна економія</li> <li>2. Експансія на основному ринку</li> <li>3. Перебудова системи управління</li> </ol>



## ВИСНОВКИ

1. В умовах становлення й розвитку ринкових відносин перед кожним АТП поставляє проблема оцінки своєї конкурентоспроможності з тим, щоб посилити конкурентну позицію та відповідно запропонувати ефективні напрями її підвищення.
2. Автотранспортні підприємства відіграють особливу роль в економіці, оскільки вони беруть участь у всіх її сферах. Економічна ефективність автомобільного транспорту полягає у високій мобільності та швидкості в реалізації перевезень на короткі відстані.
3. Визначена сутність поняття “конкурентоспроможність” щодо автотранспортного підприємства з урахуванням специфіки роботи, яка полягає у здатності прибутково завойовувати та утримувати певний сегмент ринку транспортних послуг.
4. Розроблено методику оцінки конкурентоспроможності АТП, яка складається з такі етапів: вибору підприємств для оцінювання рівня конкурентоспроможності; висновків щодо рівня конкурентоспроможності; визначення та обґрунтування напрямків (стратегій) з підвищення конкурентоспроможності.
5. В основі запропонованої методики оцінки конкурентоспроможності покладено комплексний коефіцієнт, який представляє собою узагальнення коефіцієнтів прибутковості, ефективності управління, ділової активності, ліквідності та ринкової позиції автотранспортного підприємства.
6. Запропонована методика оцінки перевірена на чотирьох АТП, після чого зроблений висновок про конкурентоспроможність кожного підприємства.
7. Результати, отримані за розробленою методикою, перевірено за допомогою графоаналітичного методу, який дозволив визначити найбільш слабку ланку в виробничо-господарській діяльності досліджених АТП. Графоаналітичний метод підтвердив правильність запропонованої методики.